Colección FAO: Desarrollo económico y social — *Nº 8*
FAO - Cuaderno de Fomento Agropecuario — *Nº 53*

COOPERATIVAS AGRICOLAS DE COMERCIALIZACION

por

MARGARET DIGBY

y

R. H. GRETTON

ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION
Roma 1956

Primera impresión 1956
Segunda impresión 1968
Tercera impresión 1978

INTRODUCCION A LA REIMPRESIÓN DE 1978

Esta obra, escrita en 1955, presenta todo lo que en aquel tiempo se sabía sobre tan importante y complejo tema. Es claro que desde entonces ha aparecido mucha información nueva, que coloca en una perspectiva ligeramente diversa algunos aspectos del texto original de Digby y Gretton. La FAO, sin embargo, considera que la obra sigue siendo válida y, en vista de la buena acogida que todavía encuentra, ha decidido reimprimirla en su versión original.

P-62
ISBN 92-5-300477-0

Impreso en Italia

PREAMBULO

PARA el agricultor, como para todo productor, la comercialización constituye, en gran parte, un problema de adaptación de la producción a la demanda. La parte restante, lo que pueda hacer el productor para mejorar su situación en el mercado, se limita a reducir al mínimo los costos en que se incurre durante cada fase del proceso productivo, hasta llegar al consumo final. Así, pues, aunque la producción de un artículo de buena calidad y de un tipo solicitado será siempre lo primero que se tenga en cuenta, lo segundo será conseguir que el productor obtenga la máxima proporción del precio abonado en última instancia. Como productor, el agricultor adolece de varias debilidades características: a diferencia de una fábrica no puede reajustar con rapidez su producción; con frecuencia, sólo le es posible hacerlo después de un período de tanteo que dura varias temporadas. Además, gran parte de lo que produce el agricultor no se encuentra en condiciones de ser consumido, si no es elaborado y puesto en conserva, y de ordinario es tanta su abundancia que se precisan instalaciones y servicios de almacenamiento bastante costosos para recibirlo. En tal situación, cuando el agricultor está solo su posición resulta muy débil. De no tratarse de un gran productor, a lo más que puede aspirar es a unirse con otros productores, y una vez que lo haya hecho así, siendo persona prudente, no se fiará de simples arreglos informales o fortuitos, sino que preferirá adoptar alguno de los sistemas de cooperación cuya efectividad haya quedado bien probada. En las páginas, que siguen hallarán cuantos estén encargados de asesorar a esos agricultores, una reseña de los métodos de comercialización cooperativa que han ido desarrollándose durante largos años y que se han adaptado a una gran variedad de necesidades. En conjunto, representan una técnica o sistema que ha conseguido notables éxitos.

Hace ya mucho tiempo, y más aún a resultas de las dos guerras mundiales, que los productores agrícolas vienen prestando una atención cada vez mayor a las posibilidades de la comercialización cooperativa. En algunos países, como Dinamarca y los Estados Unidos, por ejemplo, las cooperativas agrícolas especializadas en

esa función han logrado resultados muy importantes; en otras partes del mundo han tenido menos éxito, por hallarse profundamente enraizada la organización actual del mercado y por no haberse comprendido bien la técnica de la comercialización cooperativa. Por añadidura, en algunos países se han implantado reglamentariamente sistemas de comercialización de productos en los que las cooperativas suelen tener un puesto reconocido, aunque no siempre. De toda esta variedad de casos, se desprenden lecciones de especial interés para los agricultores cuyos servicios de comercialización se hallen aún en una fase evolutiva.

La presente obra comienza con una breve reseña de los principios de comercialización que tienen una aplicación más general, y pasa después a describir los principios de la cooperación comercial, la forma de crear y financiar una cooperativa y lo que hacen las de comercialización. Tras un breve capítulo sobre la contabilidad y libros que deben llevar, viene otro, el titulado « algunas advertencias», en que se previene al lector de que la comercialización no es una operación sencilla ni fácil. Después sigue un capítulo sobre la multiplicidad de las funciones que se realizan dentro de una cooperativa comercial, y otro sobre las ventajas que se obtendrán uniendo las cooperativas en una estructura piramidal de órganos primarios, secundarios y centrales o vértices del sistema. Antes de pasar a exponer toda una serie de « conclusiones», los autores de este trabajo han intercalado un capítulo de ejemplos, enumerando 16 productos distintos y describiendo, por lo que a cada uno de ellos se refiere, en qué forma se ha ido desarrollando el método más acertado de comercialización. La exactitud de estos ejemplos ha quedado debidamente verificada en consulta con los países interesados.

Las conclusiones contenidas en el último capítulo se dirigen a todos los que vacilan aún en afiliarse a una cooperativa de comercialización. En términos generales, donde más se necesita una cooperativa comerciales allí donde la competencia entre los intereses privados resulte insuficiente para asegurar precios equitativos y servicios eficaces. En consecuencia, todo el que proyecte organizar una cooperativa, quienquiera que sea, deberá, antes que nada, estudiar cuidadosamente la situación, para determinar si las instituciones existentes funcionan ya tan bien como lo permitan las circunstancias, comparándolas después con el valor potencial del sistema cooperativo de comercialización. Para hacer debidamente tal comparación será preciso conocer con algún detalle la técnica de comercialización cooperativa, conocimiento que es, precisamente, el que los autores tratan de ofrecer en las páginas siguientes.

INDICE

INTRODUCCION

La humanidad depende, para su alimentación, no sólo de una agricultura y una pesca eficientes, sino de todo el proceso mediante el cual se hacen llegar sus productos a manos del consumidor. Todos los eslabones de la cadena de la producción deben hallarse bien forjados. No sólo ha de sentirse satisfecho el productor de la retribución que recibe, para que siga produciendo, mejore sus métodos e incremente su rendimiento, sino que el consumidor, por su parte, tendrá también que estar seguro de que no paga nada más que el precio equitativo.

El productor agrícola no suele ser persona adinerada. Para vencer su pobreza tiene dos caminos, elevar el valor de su producción, aumentando su cantidad o mejorando su calidad, o haciendo ambas cosas a la vez, u obtener para sí una proporción mayor del valor del producto. A menudo se le escapa una gran parte de éste por lo dispendioso que es el sistema de comercialización, o porque su funcionamiento le beneficia a él mucho menos que a otras personas, tales como el intermediario, el fabricante y el financiero, cuya aportación a la industria de la alimentación es inferior a la suya, pero cuyo poder es mucho más decisivo.

La comercialización constituye en la actualidad un proceso complicado, y ningún agricultor pequeño, por sí solo, podrá ejercer influencia alguna en más de los dos primeros eslabones de la cadena. Diferente es la situación cuando los agricultores se unen y acuden con sus productos a un solo punto, en donde los ponen en común, los clasifican con arreglo a una norma uniforme, los limpian, quizás, o los hacen sufrir algún otro proceso que los conserve o los haga más aceptables al consumidor, los almacenan en lugar seguro hasta que sean solicitados, los venden en grandes partidas, con ayuda de personas que han estudiado los mercados y los precios en el país y en el extranjero, y que, finalmente, se encargan de transportarlos con toda seguridad hasta el comprador. Todas estas actividades desempeñan las cooperativas de comercialización, tipo éste que ha existido en varias partes de Europa durante los últimos 80 años y se ha extendido a casi todos los países del mundo. Hoy en día, no hay, probablemente, ni un solo producto agrícola –

cereal, fruto, legumbre, fibra, nuez, jugo—, pecuario o pesquero que no manipule, en alguna etapa, una cooperativa. En el presente libro de orientación se tiene el propósito de analizar primero, brevemente, el mecanismo de todas las operaciones de venta, sean de carácter cooperativo o privado, y tratar, después, de algunas de las características que distinguen la comercialización cooperativa. Una vez hecho esto quedará aclarado el camino para una descripción de lo que hacen día a día las cooperativas de comercialización; de la forma en que son financiadas; de su modalidad jurídica, y de los derechos y deberes de sus socios. A continuación siguen algunas notas sobre la contabilidad y los libros que deben llevar hasta las cooperativas primarias más sencillas.

La comercialización cooperativa no es, en modo alguno, empresa fácil o libre de riesgos. Por ello se ha agregado un capítulo que bien podría titularse *Advertencias*, ya que en él se describen algunos de los peligros con que más suele tropezarse, aduciéndose ejemplos de varios fracasos reales que en el pasado han sufrido las cooperativas comerciales que más prometían. Luego se examina la conexión entre la comercialización cooperativa y otras formas de cooperación, como el crédito cooperativo y los economatos, así como la oferta de medios de producción agrícola, la formación de federaciones de comercialización y el lugar que ocupan las cooperativas en los sistemas nacionales de intercambio. La última parte de este trabajo se dedica a mostrar varios ejemplos de comercialización cooperativa para los productos agrícolas más importantes.

PRINCIPIOS DE COMERCIALIZACION

ERASE una vez un horticultor que envió una banasta con lechugas al mercado principal de una lejana ciudad. A los pocos días recibió, no el dinero que esperaba, sino una factura por el transporte de su mercancía. Sintióse, claro está, indignado, y, además, perplejo. No menos sorprendidos se puedan otros cultivadores cuando advierten que en las tiendas se venden sus legumbres a seis veces el precio que ellos han cobrado. Para que tales casos se comprendan, o se remedien, hay que tener idea de lo que es el proceso comercial.

El sobrante de la producción local

En una sociedad primitiva, el agricultor cultivará alimentos en cantidad suficiente para sí y para su familia; muy pronto, sin embargo, se sentirá inclinado a producir algo más, para cambiar el sobrante con los aldeanos no agricultores, como el herrero, el tejedor o el alfarero del lugar. Cuando este trueque se ve sustituído por la venta en dinero no surge, todavía, ningún problema grave, puesto que ambas partes entienden perfectamente en qué consiste la transacción. El problema se suscita cuando la producción agrícola va a parar fuera de la aldea, ya sea por haberse obtenido un alimento esencial, como el trigo, o el arroz, en cantidad muy superior a la que necesiten para sí los habitantes de la aldea, o porque lo cosechado no pueden aprovecharlo ellos mismos, bien porque esté destinado a la industria, como el yute o el caucho, o porque se elabore mejor en otro clima, como ocurre con el cacao o con el té. Los artículos de esta clase tienen que ser objeto de una comercialización sistemática.

Comercializar no es vender únicamente

La comercialización no se reduce a la venta, sino que comprende, además, todas las actividades y procesos de transformación que requiera el llevar un artículo cualquiera del productor al consumidor. La primera fase consiste en sacar el producto de la granja. Lo más sencillo para ello es que el agricultor se lo eche al hombro, o lo coloque a lomos de un burro o en un carro de bueyes. Tal vez esto le resulte muy barato, pero es lento y le supone el abandono

de las labores agrícolas, acaso durante varios días. Una vez llegado a la ciudad, podrá ir con su producto de casa en casa y venderlo directamente al consumidor, pero lo más probable será que lo venda a un tendero, que se lo regateará cuanto pueda; tal vez le deba ya dinero, con lo que se verá muy debilitada su capacidad de trato. También es posible que venda su producto en un mercado abierto, a cualquier tratante o comerciante, tal vez a un exportador, o al propietario de un molino, de una desmotadora de algodón o de una fábrica de tabaco. En ocasiones, las compras de esa clase se hacen nada más que con fines de especulación, con la esperanza de sacarles un rendimiento lucrativo. Otras veces el comprador, a pesar de obtener una ganancia, no ayuda en nada al producto en su marcha hacia el consumidor.

Debilidad del pequeño productor

El comprador sabe que el agricultor tiene prisa por volver a su granja con algún dinero en el bolsillo; sabe, también, que los labradores traen su producto en pequeñas cantidades y que una gran parte del mismo será de calidad desigual, estará sucio o vendrá mezclado con basura. Por todas estas razones ofrecerá un precio bajo y al agricultor apenas le queda otro remedio que aceptar. Posiblemente obtendría mejor precio en algún otro mercado, pero si así fuese, él no lo sabe. En los países que carecen de un servicio de inspección, el mercader puede mejorar todavía más su posición falseando el peso, de lo cual se venga algunas veces el vendedor metiendo piedras en el saco. Tampoco es raro que los compradores se coaliguen y convengan en un precio que sea ventajoso para todos ellos. Otras veces no es el labrador quien va al mercado, sino que es el tratante, con su camión, el que acude a la aldea a comprar sobre el terreno. Incluso puede llegar a adquirir la cosecha que todavía está en el campo o en el árbol, pero en ese caso el precio será barato de verdad.

Ventajas del tráfico a granel y de la normalización

Llega luego un momento, generalmente algo después de que el agricultor haya regresado a su casa murmurando, en que el comprador, no el primero sino quizás el segundo, el tercero o el cuarto, tiene que resolver en qué forma ha de lucrarse más con las múltiples compras en pequeña escala que ha hecho, y cómo podrá asegurarse la ventaja de vender a granel un producto uniforme, limpio y de confianza. Probablemente existen ya normas para ello: los granos y los frutos pueden ser juzgados por su tamaño, su forma, su color

y su olor; la lana y el algodón, por la longitud, la finura y la fuerza de la fibra, y así sucesivamente. Todos los pequeños lotes adquiridos podrán distribuirse en montones, mucho mayores, conforme a su calidad. Después de todo, las calidades más pobres no son necesariamente menos vendibles que las mejores; irán simplemente a parar, acaso, a mercados distintos: la lana fina, por ejemplo, a los tejedores de paños; la lana gruesa, a los tejedores de alfombras. El conocimiento de tales mercados forma parte de la capacidad técnica del comerciante.

Almacenamiento

El problema que se planteará a renglón seguido será el del almacenamiento. Algunos artículos son tan perecederos que resulta imposible almacenarlos en manera alguna; tal ocurre con la leche, por ejemplo, si no ha quedado transformada primero de algún modo. Otros artículos durarán meses o años, pero a condición de que se les guarde debidamente. Esto supone protección no sólo contra los elementos, sino contra los ladrones, el fuego y las plagas. Algunas veces entraña el almacenamiento en frío, la refrigeración o congelación, o el depósito en locales de atmósfera regulada, como sucede con ciertas clases de fruta, todo lo cual suele ir precedido muy a menudo por alguna operación de limpieza o de secado, o ambas cosas a la vez. Quizá tenga que recurrirse al almacenamiento cuando la cosecha sea perecedera, o cuando se produzcan grandes cantidades de una sola vez, que se consuman, en cambio, durante todo el año. La cosecha de cereales que se recoge en el verano o en el otoño tiene que durar hasta que esté lista la próxima cosecha. Cabe también que un producto agropecuario sea producido durante todo el año, como la mantequilla en Nueva Zelandia pero, no obstante, deba ser almacenado durante más o menos tiempo, hasta que se despache a algún mercado lejano. Lo estacional no es la producción, en ocasiones, sino el consumo, como pasa con los alimentos que tradicionalmente se consumen en ciertas fechas señaladas.

Elaboración

Muchos productos agropecuarios deben ser transformados o manufacturados en el curso de su comercialización. Los productos lácteos, la mantequilla y el queso, por ejemplo, que fueron en un principio industrias rurales, se elaboran ahora en fábricas. Ciertos procesos de fabricación, como la condensación y pulverización de la leche, o la fabricación de helados y de caseína, no son realizables

más que en un gran establecimiento moderno. Otras formas de elaboración de productos agrícolas que pertenecen a la misma categoría y que inmediatamente acuden a la memoria, son la molienda de cereales y la obtención del vino, el prensado de semillas y nueces oleaginosas, el desmotado del algodón, el devanado de la seda, la coagulación del caucho, el curado o enlatado de la carne, la desecación o el envase de frutas y legumbres, la extracción y refinado del azúcar, el secado del tabaco, etc.

Finanzas

La mayoría de estos procesos de elaboración requieren capital, unas veces poco, otras mucho. Se precisa espacio, resguardado de los elementos, así como maquinaria, que unas veces podrá ser pequeña y sencilla, como una prensa de aceite, y otras voluminosa y complicada, como la de una refinería de azúcar de remolacha. La fuerza motriz se necesita para poner en movimiento la maquinaria y a veces se requiere también alguna materia prima auxiliar, como la sal, para fabricar mantequilla o curar el tocino. Hay que contar también con materiales de envase para el producto acabado, hoja de lata, papel, madera, etc. Muchas veces conviene poseer una marca registrada, para lo cual hay que sacar una patente; el empleo de la marca de fábrica implica, a su vez, la publicidad, la cual sirve para aumentar las ventas pero exige un gran desembolso previo. Mientras tanto, hay que pagar salarios, mantener en orden los edificios y talleres y, a menudo, guardar en almacén cantidades considerables de productos sin vender todavía. El pago en efectivo al productor o, tal vez, algún anticipo, antes de que haya entregado su producto, significa también que el mercader ha de tener a mano dinero en efectivo, aun cuando, eventualmente, se beneficie al obtener el producto más barato, o al exigir al productor que le abone un tipo elevado de interés sobre su préstamo. Para todo esto la empresa comercial dispone de medios con que obtener capital de sus accionistas, banqueros y otras personas que no lo prestarían a ningún pequeño productor.

Información de mercados

En este breve capítulo no es posible explicar todas las fases que ha de pasar un producto pecuario o de la tierra, para llegar de la granja al hogar del consumidor. Tampoco se ha dicho gran cosa sobre el conocimiento de los mercados, ni acerca de la forma en que varían los precios, todo lo cual tiene tanta importancia para el comerciante de éxito que en la actualidad hay personas

dedicadas exclusivamente a proporcionarle la llamada « información de mercados»: el vender en los mercados extranjeros, en particular, exige conocimientos especiales. Tampoco se ha hecho mención alguna del papel que desempeña el Estado, el cual ha creado en algunos países juntas de comercialización o de exportación para que fijen las condiciones en que han de negociarse los artículos más importantes. Pero tal vez baste con lo ya dicho para mostrar que la comercialización es una actividad muy compleja, en la que entran en juego grandes cantidades de dinero, fábricas, máquinas, vehículos, puertos y ferrocarriles, y de la que gran número de personas expertas, que no son productores, saca su medio de vida. Parte de este complicado proceso es necesaria y representa un verdadero servicio: otra parte, por el contrario, no es sino resultado del egoísmo o del fracaso en modernizar métodos anticuados, sin que se beneficien con ello ni el productor ni el consumidor. Años enteros transcurren a veces hasta que se descubren y adoptan sistemas económicos sencillos para la manipulación.

En todo momento hay una lucha empeñada entre el productor, de un lado, y, de otro, los mercaderes, los fabricantes y todas las demás personas que manejan el producto, cada una de ellas tratando de obtener para sí un porcentaje mayor del precio final que paga el consumidor. Cuando el producto tiene que ser elaborado rápidamente, para que se conserve en buenas condiciones, hay que tomar todas las medidas necesarias, incluso antes de que pueda enviarse al mercado. En tales casos al productor no le es posible retenerlo y buscar otro comprador, no poseyendo, por tanto, un gran poder de trato. En estas circunstancias y siempre que el agricultor se vea supeditado a los anticipos del mercader, este último podrá extender su intervención hasta la propia granja, llegando incluso algunas veces a decirle al agricultor qué clase de producto ha de cultivar y encargándose él mismo de hacer las labores de rociado necesarias y recogerlo.

Complejidad y variabilidad

No debe pensarse, en fin, que la comercialización y sus problemas sean siempre idénticos; en realidad, evolucionan constantemente. Cambian los hábitos y gustos de los consumidores; se introducen nuevos cultivos o nuevos métodos de explotación; a veces, el mercado no se adapta con la suficiente rapidez. De nada sirve que el agricultor introduzca un nuevo producto si nadie está dispuesto a comprar, transportar y persuadir a los consumidores de que les gustará comerlo o llevarlo puesto. Por otra parte, muchos productos naturales tienen que hacer frente en la actualidad a un competidor artificial o « sintético»: la seda y el algodón han de

rivalizar con el rayón y el nilón, la mantequilla con la margarina. Algunas veces el beneficiado será el propio productor agrícola, pues éste, que no hará nunca botones de nácar, puede muy bien hacerlos con caseína, forma de leche en polvo que es muy fácil de fabricar en una lechería cooperativa.

Todo esto hace de la comercialización una operación complicada y en ocasiones difícil, pero significa, también, que existen diversas oportunidades al alcance de personas despiertas e inteligentes. Todo sistema de comercialización, por sencillo o complicado que sea, precisa de constantes reajustes, para que se mantenga barato y, al propio tiempo, sensible a los nuevos métodos y adaptable a todas las innovaciones. A veces las personas ocupadas en un determinado sistema no se sentirán, por razones egoístas, inclinadas a admitir ninguna necesidad de cambio; en otras ocasiones, los que están colocados en los dos extremos de la cadena de la comercialización, o sea, el productor y el consumidor, se hallarán predispuestos a suponer que el intermediario les resulta demasiado caro. También puede ocurrir que la máxima oportunidad de mejoramiento radique, más que en ninguna desviación de las utilidades del intermediario, en la reducción de costos, merced a una gestión conjunta y a la implantación de métodos comerciales verdaderamente progresistas.

COMERCIALIZACION COOPERATIVA

Dos objetivos principales

La comercialización cooperativa es el sistema mediante el cual un grupo de agricultores u horticultores se unen para llevar a cabo uno sólo o todos los procesos descritos en el capítulo anterior. Lo hacen con dos objetivos principales, por lo menos: en primer lugar, confían en poder racionalizar el propio sistema de comercialización, en manejar productos mejor clasificados y envasados en mayores cantidades, en emplear maquinaria moderna y eliminar métodos anticuados e intermediarios innecesarios, y, en segundo lugar, esperan asegurarse una parte mayor del precio que abona el comprador final, o sea el consumidor. Si consiguen el primer objetivo —simplificar y abaratar el paso de las mercancías a través del mercado— esperarán recibir una retribución monetaria más elevada, sin hacer subir el precio de consumo, cosa importante puesto que si aumentase dicho precio tal vez llegara el consumidor a comprar en menor cantidad.

Actuación conjunta de productores

Cuanto mayor sea el margen entre los precios de producción y los de consumo, cuanto más reducidos sean los mercados y cuanto mayor sea la magnitud y la frecuencia de los cambios de precios, tanto más necesaria se hará la cooperativa. Hay que recordar, no obstante, que a veces se forman cooperativas para solucionar alguna dificultad especial susceptible de ser eliminada rápidamente merced a la acción conjunta y por obra, quizás, de otras causas. Entonces, la cooperativa, de seguir funcionando, tendrá que sobrevivir gracias a su propia eficiencia como organización comercial. Obsérvémoslo un poco más de cerca, para comprobar en qué forma es ello posible. En primer lugar, la manipulación de cantidades relativamente grandes, de una sola vez representa por sí sola una ventaja, pues no sólo es posible así hacer mejores negocios con compradores de mayor importancia, sino que, además, cuando el producto afluye diariamente, cabe también la posibilidad de ser-

virse de personas honradas y competentes que dediquen todo su trabajo a la recepción, almacenamiento y venta de aquél. Si se precisa realizar alguna clase de elaboración, será posible entonces tener funcionando una máquina todo el día, o noche y día, quizás, y si no todo el año, por lo menos durante semanas o meses enteros, sin interrupción. Esa máquina sería demasiado cara para el pequeño cultivador, el cual, por sí solo, no se serviría de ella más que unos cuantos días o quizás unas pocas horas, resultando lucrativa únicamente cuando quepa la posibilidad de que funcione sin parar, salvo para limpiarla o repararla, y de que se reparta el gasto que entrañe su adquisición entre todos los miembros del grupo.

Uno de los puntos más importantes en favor de la cooperación comercial es su accesibilidad a todos los agricultores, grandes y pequeños, y no sólo a los que explotan las mejores granjas o viven en una ruta conveniente. El comerciante más eficienté podrá proporcionar buenos servicios a un agricultor que le ofrezca un producto de buena calidad, en cantidades suficientes y en un sitio de fácil acceso para su transporte en camión; pero se preocupará mucho menos del pequeño agricultor que no tenga más que unos pocos productos para vender y viva a varios kilómetros de distancia o al término de alguna senda a medio hacer. La cooperativa, en cambio, acepta a todo el que esté enclavado en su sector de operaciones y dispuesto a hacer cuanto pueda y a cumplir las normas establecidas, sin conceder favores especiales a los cultivadores más importantes ni a las explotaciones mejor situadas.

Esto no quiere decir que se pague el producto de mala calidad al mismo precio que el selecto, ni que aquél sea aceptado sin protesta. Hay años, naturalmente, en que ha llovido demasiado, o en cantidad escasa, o se ha sufrido una helada tardía, o un ventarrón abrasador, y todo el producto es de mala calidad, sin que nadie tenga la culpa de ello; pero con frecuencia la mala calidad se debe a la indiferencia del cultivador, a su falta de conocimientos sobre los mejores métodos de explotación, a no haber empleado buenas semillas, abonos o animales, al descuido en la recolección y a no haber conseguido que la cosecha se conservara limpia y seca hasta el momento de su entrega. La cooperativa trata de mejorar el producto mientras éste se encuentra todavía en el campo, recurriendo para ello al consejo, haciendo la demostración de nuevos métodos, estimulando a los agricultores para que observen y lleven registros y suministrándoles las herramientas y materias primas necesarias para una producción de buena calidad. Incluso pueden llegar a asesorarles sobre la clase de cultivo a que deben dedicarse, ya que, con toda probabilidad, conocerán mucho mejor que el pequeño agricultor, por su propia cuenta, las variaciones de la demanda en los mercados mundiales.

La cooperativa como salvaguardia contra los cárteles de precios

La cooperativa comercial realiza la labor del comerciante, pero como actúa únicamente en beneficio de los agricultores, sus afiliados, no tendría sentido que tratara de obtener grandes beneficios reduciendo para ello en todo lo posible los precios que abona a los agricultores. No tiene, pues, sitio en ningún cártel de precios, como el que puedan formar los comerciantes particulares. La cooperativa, por el contrario, constituye una garantía contra tal determinación monopolista de los precios. Las cooperativas no especulan; no compran productos en grandes cantidades para retenerlos en espera de que suban los precios, aunque, en ocasiones, así suceda normalmente, como en el caso de los huevos, que pueden almacenarse para su venta cuando el precio se halle menos deprimido por la plétora estacional del mercado. Ahora bien, retener un producto fuera del mercado nada más que por si fuera posible estimular con ello los precios, es una forma de especulación susceptible de ocasionar grandes pérdidas. A la cooperativa no le corresponde el aventurar en el juego los medios de vida de sus socios; su objetivo, más bien, se reduce a mantener los precios lo más firmes que sea posible.

Servicios de crédito

Como ya se ha dicho, los agricultores suelen estar en deuda con los mercaderes y éstos, con frecuencia, tienen que pagar el producto semanas, o incluso meses antes de venderlo, para lo cual, o tienen que contar con fondos propios o han de tomarlos prestados de un banco o de otras fuentes de crédito. El endeudamiento del agricultor se debe, sobre todo, al largo intervalo de espera que media entre la siembra y la recolección de una cosecha, entre el nacimiento de un animal y la venta de su leche, carne o lana. A esto se llama el « ciclo de producción », el cual implica que el agricultor tenga que vivir y proporcionarse alimentos y vestido para él y para su familia durante seis meses, o incluso un año, antes de percibir ingresos en efectivo. Entre tanto, no obstante, ha de hacer frente a ciertos gastos de producción. Tendrá que proporcionarse animales de tiro y herramientas. Los animales habrán de ser alimentados. Para todo ello podrá acudir al mercader, el cual estará dispuesto, si el agricultor goza de buena reputación, a proporcionarle sus suministros a crédito, e incluso adelantarle dinero. Pero el precio será alto y el agricultor, en algunos países, muy bien puede encontrarse, al final del año, con que debe reintegrar hasta una mitad más de lo que le fué adelantado.

La cooperativa comercial puede solucionar esta situación, ine-

vitable e intrínseca a la producción agrícola, de una o dos formas: o haciendo un anticipo de sus fondos propios, hasta dos tercios quizá del valor probable de la cosecha que ha plantado el agricultor, o enviando a éste a alguna cooperativa de crédito vecina. En cualquiera de esos dos casos, las dos partes dan por entendido que se ha contratado un préstamo por un período determinado de meses, a un tipo convenido y moderado de interés, fácilmente costeable con el precio recibido por la cosecha, cuando ésta sea vendida y llegue la fecha de vencimiento del préstamo. De esta forma no sólo ha llenado la cooperativa las necesidades económicas del agricultor de la manera más barata posible, sino que, además, le ha dado una oportunidad para darse cuenta de su propia situación económica, cuestión ésta sobre la cual tienen muchos agricultores ideas harto confusas.

Fluctuaciones de precios

Como se sabe, en muchos países y para muchas cosechas no hay dos años iguales. En los países viticultores se recuerdan durante generaciones enteras los años que produjeron los « grandes» vinos y se les cita con reverencia. También se recuerdan las cosechas abundantes, cuando se abarrotaron todos los graneros y hubo que guardar el grano en escuelas e iglesias. Lo mismo ocurre con los años malos, en que vino la langosta, o no llovió o se cosechó la mitad o menos de la cantidad prevista. La abundancia, por desgracia, no significa siempre prosperidad para el agricultor. La cosecha puede ser tan voluminosa que no se encuentre comprador para toda ella, y entonces bajan los precios, tal vez muy rapidamente. Al mercader no le interesa gran cosa el nivel de los precios, con tal de que logre prever si van a subir o a bajar y con qué rapidez. Lo que le importa es el margen entre el precio a que ha comprado al agricultor y el precio a que vende al molinero, al corredor de algodón o al conservero. En un año malo, el mercader tratará, tal vez, de aumentar su margen de utilidades, para mantener así sus ingresos al mismo nivel, lo que dará como consecuencia que el consumidor tenga que pagar más, sin que el productor obtenga todo el beneficio correspondiente. En la comercialización cooperativa el margen no sirve más que para hacer frente a los gastos más imprescindibles, no para proporcionar beneficios a ningún intermediario que desee sacar partido de cualquier situación de escasez.

La cooperativa debe contar con un margen razonable para sus operaciones, o de lo contrario perderá dinero; pero lo que le interesa primordialmente es mantener los precios a un nivel que, a largo plazo, sus socios estimen lucrativo. Para ello tratará de intensificar las ventas de los productos que no sean perecederos,

o que se conserven en buen estado durante todo el tiempo requerido. Tal vez acumule fondos que sean utilizables para sufragar los gastos de funcionamiento de la cooperativa durante algún año malo, haciendo así posible la entrega al socio agricultor del precio cobrado casi íntegro, y seguir trabajando con un « margen » escaso o hasta inexistente de utilidad para la propia cooperativa. Quizá llegue incluso a implantar algún sistema especial de seguro de precios, de manera que si las entregas de alguna cosecha perecedera, como las legumbres, realizadas en determinado día, tuviesen que ser destruídas por falta de comprador, sus cultivadores perciban todavía algún dinero para poder seguir adelante hasta que se recobren los mercados. Por último, la ventaja no estriba simplemente, para el agricultor socio, en conseguir siempre un precio mejor o más firme, ni en que se le ayude a cultivar más o mejores cosechas. Todo superávit que tenga la cooperativa al concluir el año, al cerrarse los libros, lo que sobra una vez pagados los gastos de funcionamiento, y que al mercader privado le representaría una utilidad, se convierte en propiedad de los afiliados de la cooperativa. Naturalmente, hay que tomar medidas respecto a las reservas de que ya se ha hecho mención, o para los nuevos gastos que exijan los nuevos edificios, o la nueva maquinaria; pero el remanente se reparte entre los socios en proporción al volumen de sus negocios dentro de la cooperativa, al número de sacos de trigo, kilos de café o litros de leche que le han entregado durante todo el año. De esta forma se convierte en una « bonificación al cliente », al socio en este caso, lo que, en realidad, supone una adición al precio que éste ha recibido ya.

Para resumir: El propósito de toda cooperativa de comercialización consiste en la venta directa de los productos de sus afiliados, en el mercado más conveniente y en el estado que atraiga al mejor precio. Proporciona idéntico servicio a los grandes y a los pequeños cultivadores; ayuda al socio a producir el mejor artículo y el que se halle en más demanda; le reconoce el peso justo; lo clasifica de manera que obtenga el precio más alto para cada una de sus calidades, en beneficio del cultivador; trata de manipular la cosecha con limpieza, sin daños ni desperdicios, de modo que aumente y no disminuya de valor. La cooperativa defiende las prácticas comerciales más justas y emplea su influencia contra los cártels y contra la manipulación de los precios. Con sus anticipos, en buenas condiciones, ayuda al miembro a costearse sus medios de vida mientras aguarda a que madure su cosecha. Hace lo que puede para igualar la diferencia entre los años buenos y los malos; reparte todo superávit entre los afiliados en proporción a lo que hayan contribuído al volumen de negocios de la cooperativa; y da a los agricultores una comprensión mejor de todas las fases del proceso de comercialización.

Lo que *no puede* hacer una cooperativa es conseguir que el precio mundial de un producto cualquiera sea siempre elevado o, siquiera, firme. El éxito o el fracaso de la recolección, las políticas oficiales de importación y exportación, todo ello queda al margen de sus atribuciones y, en definitiva, la última palabra corresponde siempre al consumidor.

Lo que *sí puede* hacer una cooperativa es regular los gastos de comercialización de los productos agrícolas de manera que estimen satisfactoria el agricultor y el comprador final.

COMO SE FORMA UNA COOPERATIVA

La idea de formar una cooperativa para comercializar uno o varios productos agrícolas se les habrá ocurrido primero a los propios agricultores, o, tal vez, a alguno de ellos que haya viajado y visto cómo se hacen esas cosas en otros sitios; así, por ejemplo, las cooperativas lecheras de la Francia occidental deben su nacimiento al hijo de un labrador que había observado en acción las cooperativas de esta clase en la frontera suiza, cuando hacía el servicio militar. Puede suceder, sin embargo, que los agricultores sean gentes de hábitos muy arraigados, demasiado ignorantes de otros métodos, demasiado recelosos o demasiado tímidos para iniciar algo totalmente nuevo. Cuando así sucede, la iniciativa debe partir de fuera, de un organizador especialmente capacitado para ello, por lo general, que trabaje a las órdenes del gobierno o a las de alguna organización independiente que trate de mejorar la agricultura o la condición de los campesinos. Pero aun cuando el primer paso lo den los propios interesados, lo más prudente será que, antes de llevar muy adelante el proyecto, se asesoren debidamente de alguna persona imparcial.

Investigaciones preliminares

¿Qué debe saber el organizador o jefe de grupo antes de recomendar la fundación de una cooperativa? En primer lugar, deberá tratar de conocer en detalle cómo se vende el producto en las circunstancias del momento: quién lo compra y dónde; cómo y por quién es transportado, limpiado y almacenado; cuánto tiempo se requiere para hacerlo llegar al consumidor y por cuántas manos ha de pasar; si la comercialización dura todo el año o está reducida a una corta temporada; y qué dinero se invierte antes de la venta final del producto y durante cuánto tiempo se necesita. Importa también saber si los agricultores no consideran satisfactorio el sistema de comercialización existente, sea porque los comerciantes están en situación de lograr un precio demasiado barato o porque la cadena de distribución se encuentra mal eslabonada; pues, evidentemente, el sustituir a comerciantes eficientes que sean buenos compradores resultará más difícil empresa que la de reemplazar sistemas anticuados y antieconómicos.

Comienzos modestos

Muy raras veces conviene que la cooperativa de agricultores trate de reemplazar de una vez todo el sistema de comercialización. Probablemente no dará, para empezar, sino uno o dos pasos; tal vez no vaya más allá de la recogida del producto y su venta en el mercado que ofrezca el mejor precio. Posteriormente le será posible hacerse cargo de procesos más avanzados. Con todo, importa que alguna persona con experiencia decida cuáles son las fases del comercio que ofrecen un campo más prometedor a la cooperación. Para ello habrá que tomar en consideración varios extremos. La cooperación debe constituir un todo completo por sí misma. No debe resultar demasiado costosa durante el primer año, poco más o menos, ni demasiado difícil para que la lleve adelante gente inexperta. Tampoco debe dar por consecuencia inmediata ningún conflicto con un crecido número de intereses creados. La cooperativa, de por sí, tropezará con bastantes dificultades para que, por añadidura, se esfuerce en crearse enemigos.

Esta cuestión de dar el primer paso tiene también otro aspecto: por evidenciadas que estén la ineficacia de los métodos actuales de comercialización, la codicia de los intermediarios y la suficiencia de cualquier acción directa al alcance de los productores para realizar un cambio muy beneficioso en su favor ¿están los productores mismos dispuestos a hacer ese cambio? Los convencidos ¿no son más que unos cuantos dirigentes? ¿Son, quizás, unos cuantos agricultores ricos, que no han comprendido bien la idea de la cooperación pero creen haber encontrado la forma de hacerse comerciantes ellos mismos, sin preocuparse mucho del bienestar de sus vecinos más pobres? Por otra parte, si parece existir una adhesión generalizada a la nueva idea, ¿se reduce simplemente a un deseo de complacer al organizador, que es una especie de funcionario, con el cual la prudencia aconseja estar a bien? ¿O se funda todo ello en alguna confusa idea de los beneficios enormes e inmediatos que la cooperación va a acarrear? En esta coyuntura, el organizador tendrá que analizar su propia conciencia y preguntarse si, con la ansiedad de conseguir que se haga algo, no ha forzado un poco el ritmo y pintado un cuadro demasiado optimista de los beneficios que se van a recoger, sin haber explicado lo suficiente las dificultades con que se va a tropezar.

Obligaciones y derechos

Debe tenerse siempre presente que a los afiliados a una cooperativa al mismo tiempo que se les conceden nuevos derechos, se les pide que asuman nuevos deberes. Los socios tienen que contribuir

a los fondos de la cooperativa, que entregar a ella su producto, no de tarde en tarde, cuando tengan ganas de hacerlo, sino con toda regularidad. Además deben esperar que la calidad de su producto se juzgue con exactitud y han de observar cierta disciplina en el desempeño de sus obligaciones. Si los socios pierden todo interés una vez hechas las primeras entregas; si se dejan tentar por los precios más elevados que les ofrecen los comerciantes con ese objeto, precisamente, y, sobre todo, si están de tal manera en deuda con estos últimos que carecen de libertad para hacer entregas a la cooperativa, aunque así lo desearan, entonces la cooperativa no poseerá el vigor necesario y correrá un constante peligro de venirse abajo.

Existencia jurídica

Suponiendo que el organizador y los fundadores estén convencidos de que el proyecto es viable y de que cuenta con el verdadero apoyo de los agricultores del distrito, el paso siguiente que han de dar consistirá en organizar e inscribir la cooperativa en el registro.

Casi todos los países del mundo cuentan con disposiciones legislativas con arreglo a las cuales es posible fundar cooperativas: una parte del Código de Comercio o una Ley de Asociaciones, o, mejor aún quizá, una ley especial sobre cooperativas. La finalidad de la ley de cooperativas, en primer lugar, consiste en concederles lo que se llama « personalidad jurídica » o « existencia social ». Esto tiene importancia ya que, gracias a ello, la cooperativa puede comprar y vender, invertir dinero, ser propietaria y suscribir contratos en su propio nombre y no en los de las docenas o centenares de individuos a ella afiliados. Estos socios, en realidad, han convenido en transferir ciertos derechos y facultades a la junta de la cooperativa que actúa en su nombre.

Estatutos, normas o reglamentos

Para que el grupo de cooperadores quede inscrito y constituído debidamente en una razón social, tendrá que presentar a las autoridades unas normas o estatutos en los que se ponga de manifiesto qué es lo que se propone hacer, cómo será gobernado y cuáles serán los derechos y deberes de sus socios. Hasta cierto punto, todos esos extremos están regulados por la ley, uno de cuyos propósitos consiste precisamente en hacer que la cooperativa se ajuste a una estructura fácilmente identificable y sea una auténtica mutualidad, que no sirva de máscara a ningún interés privado.

En las normas constitutivas se describen primero los propósitos de la sociedad; en este caso de comercializar uno o más productos agrícolas, de almacenarlos, transportarlos, elaborarlos, quizá, y de otras cosas, como contraer préstamos o poseer las tierras y edificios necesarios para este fin. En segundo lugar, se estipularán quiénes podrán ser socios de la cooperativa, en este caso los cultivadores del producto. En ocasiones, tal vez sea preciso estipular quiénes no podrán ser socios: los menores de una determinada edad, tal vez los que vivan demasiado lejos para acarrear sus productos hasta el centro de reunión e, indudablemente, las personas que tengan intereses comerciales rivales. Con todo, es contrario a los principios de la cooperación que persona alguna quede excluída por razón de su raza, religión o volumen de ingresos. En determinado país, cierta propensión a que las afinidades tribales determinasen el derecho a formar parte de las cooperativas hubo de ser rectificada en favor de una organización que abarcara a todos los que viviesen a cierta distancia de un mismo camino o línea de transporte.

Las normas constitutivas han de especificar después lo que se comprometen a hacer los socios. Cada uno de éstos deberá aportar una cuota al fondo de capital de la cooperativa, por lo general en forma de acciones, que se podrán pagar en efectivo o, paulatinamente, con el dinero adeudado al socio por los productos vendidos. Las acciones podrán suscribirlas todos los socios por una cierta cantidad o podrán variar de valor total, según el mayor o menor uso que el socio vaya a hacer de la cooperativa, es decir, según el número de litros de leche, sacos de café o balas de lana que se proponga entregar, lo cual a su vez dependerá, naturalmente, del número de vacas, ovejas o hectáreas de cafetal que posea. Ahora bien, como una cooperativa debe atender a todos sus afiliados, no conviene que ninguno de ellos posea la mayoría de las acciones ni un gran número de ellas, por lo que se suele fijar un cierto límite, ya sea una suma de dinero que no podrá excederse, o una proporción fija cômo, por ejemplo, el quinto del número total de las acciones.

También es corriente que los socios, además de contribuir al capital, se comprometan a entregar toda su producción a las cooperativas, siempre que ésta sea de la clase para cuya manipulación fué fundada la cooperativa. (Una sociedad lanera, por ejemplo, no querrá que se le ofrezcan huevos). Esta obligación podrá ser objeto de un contrato especial, o figurar en las normas de la sociedad, pero en todo caso el afiliado no sólo promete entregar su producto, sino que acepta el pagar una sanción, de ordinario una multa si dejare de cumplir su palabra. Esta promesa de entrega es cosa importantísima, porque ninguna cooperativa podrá comerciar con éxito si no le es posible contar con existencias en cantidades que

se puedan calcular por adelantado. Ciertas cooperativas aceptan productos entregados por personas no afiliadas, lo cual encierra sus peligros, ya que los no socios ni contribuyen a los recursos de la cooperativa ni se hallan obligados a sus normas. Lo que suele hacerse alguna vez es permitir a los no afiliados que envíen sus productos durante un cierto tiempo, mientras se cercioran de que la cooperativa puede proporcionarles los servicios que necesitan, y luego se les pide que ingresen en ella.

Otro extremo que ha de fijarse en las normas sociales es la forma en que será gobernada la cooperativa. A este respecto, la experiencia y el derecho, que se basa en aquélla, son de ordinario bastante elocuentes: el poder de una cooperativa reside, en última instancia, en la asamblea general de los socios, cada uno de los cuales posee un voto, lo mismo si es agricultor en grande que en pequeña escala o si posee una acción o un centenar. Por lo común, la asamblea general no se convoca más que una vez al año, para oír la memoria anual y el balance y elegir la junta o consejo de dirección. Esta junta se reúne con mucha más frecuencia, una vez al mes, por lo menos, posee un conocimiento mucho más detallado de la labor de la cooperativa y se ve obligada a tomar muchas decisiones, de pequeña o de gran importancia. Para el funcionamiento cotidiano de la cooperativa comercial habrá que designar personal retribuído, el cual será responsable ante la junta, pero gozará de ciertas facultades para desempeñar las funciones cotidianas, manejar el dinero y resolver cuestiones de carácter técnico.

Empleados competentes y de confianza

De importancia vital para una cooperativa es el contar con empleados honrados, inteligentes y trabajadores, que posean la necesaria capacidad técnica y compartan de verdad el ideal de la cooperación. No siempre es fácil hallar todos estos méritos en una misma persona. La selección resulta singularmente difícil en los países en que predomina el analfabetismo. Un semillero de dificultades todavía mayor lo constituye el problema de la disciplina del personal. Una junta nueva, no habituada a tan incómodo deber, si deja de ejercer su autoridad con la debida discreción, podrá comprobar cuando sea ya demasiado tarde que se ha estado produciendo un penoso desperdicio de dinero o de otros bienes. La consecuencia de todo ello, entre los agricultores que ensayan por primera vez el sistema de la cooperación, puede consistir muy bien en el desencanto y la desilusión, así como en el rápido derrumbamiento de toda la empresa. Por consiguiente, al fundar una cooperativa de comercialización, su junta directiva ha de mostrarse capaz, primero, de contratar buen personal y, luego, de tratarle

con toda amabilidad pero con toda firmeza, ni con excesiva indulgencia ni con excesiva severidad. Siempre que se descubra algo mal hecho, una mera advertencia podrá bastar como forma efectiva de disciplina, pero nunca más de una o dos veces. En lo sucesivo habrá que iniciar el doloroso proceso de despedir al empleado. Todo esto lo sabe bien el comerciante particular, pero la cooperativa tendrá que aprenderlo y cuanto antes lo haga, mejor.

El día de apertura

La cooperativa podrá comenzar a funcionar cuando sus normas o estatutos hayan sido solemnemente aprobados, cosa que de ordinario ocurre mediante su inscripción en debida forma. El día de la inauguración suele estar marcado por alguna ceremonia. Constituye la oportunidad para que los socios inspeccionen los locales, examinen la pesa automática y demás equipo, y aprendan qué es lo que deben esperar cuando traigan sus productos a la cooperativa: la clase de recibo que obtendrán, el tipo de envase y demás detalles, la forma en que se efectuará la clasificación y la persona a que habrá de apelar el cultivador insatisfecho. También tendrán ocasión de conocer e identificar a los empleados de la cooperativa. Si no va a vivir en los locales ninguna persona, deberán saber a qué hora estará el personal en sus puestos, quién guardará las llaves, y cómo y quién tendrá a su cargo el edificio y todo lo que él encierra.

Inspección y comprobación de cuentas

La ley prescribe de ordinario que se realice alguna verificación, por personas ajenas a la cooperativa, del funcionamiento de ésta y, en particular, de su aspecto económico. Para ello habrá, probablemente, inspectores de cooperativas, al servicio del Estado o de alguna organización de cooperativas, cuyo deber consiste en visitar de vez en cuando todas las cooperativas, las nuevas con más frecuencia. Estas visitas deben ser de carácter amistoso y resultar de utilidad para un secretario y una junta inexpertos. A intervalos más largos, de ordinario una o dos veces al año, se cerrarán las cuentas de la sociedad, se hará el balance y se verificarán los libros, en previsión de la comprobación anual de cuentas.

Es importante que la junta directiva se entere plenamente de la memoria anual, del balance y el informe de los auditores y pueda explicárselos a los socios. La información contenida en estos documentos sirve de base para dos clases de resoluciones importantes: ¿qué se hará con cualquier sobrante que haya resultado de las

operaciones del año y qué política comercial deberá seguirse el año venidero?

La cooperativa de nueva creación, incluso cuando haya sido administrada con todo esmero, arrojará probablemente un superávit muy pequeño, e incluso alguna pérdida; pero si ésta no fuese cuantiosa, no deberá causar excesiva alarma. Si quedara algún sobrante, las normas de la sociedad estipularán en qué forma habrá de ser distribuído, habida cuenta la imperativa necesidad de formar una reserva financiera, y, además, el principio de que todas las cantidades pagaderas a los socios deberán guardar cierta proporción con el valor del negocio que cada uno de ellos haya proporcionado a la cooperativa en el curso del año.

El balance anual y el estado de cuentas son también documentos valiosos, porque demuestran si la cooperativa ha cometido o no equivocaciones de carácter comercial, cuáles son las actividades en que ha tenido más éxito, si será conveniente ampliar su composición y el volumen de sus negocios y, en tal caso, si se cuenta con los medios necesarios para ello.

FINANCIAMIENTO DE LA COOPERATIVA

Desde el principio deben saber todos los miembros que una cooperativa de comercialización requerirá probablemente un capital bastante considerable. A ellos incumbe la obligación de encontrar el dinero, aunque no será necesario que todo salga de sus propios recursos. Probablemente no habrá que hacer uso de él durante el año entero, por lo que, para evitar el pago de intereses innecesarios, tendrá que ser calculada su cuantía por adelantado con toda la exactitud posible.

El capital fijo

En primer lugar, la cooperativa habrá de contar con cierto equipo permanente. Será necesario que disponga de un edificio en donde reciba y almacene también, probablemente, el producto. Quizá sea posible alquilar algun edificio, pero en muchos casos habrá que comprarlo o construirlo. Conviene también que el equipo sea sencillo, pero si el edificio fuese demasiado rudimentario no servirá para mantener seco y limpio el producto. Es más, en la mayoría de los países rigen disposiciones oficiales que fijan unas normas mínimas —pisos de cemento, paredes encaladas, un buen tejado— para todos los edificios en que se manipulen productos agrícolas y en especial los alimenticios. Tendrán que ser además a prueba de ladrones, con cerrojos adecuados en todas sus puertas. Esto, junto con el volumen de los productos que hayan de pasar por él, determinará la cuantía de los gastos que hay que realizar.

El problema estriba en determinar qué límite de tiempo deberá fijarse. Muchas han sido las cooperativas que sufrieron por exceso de ambición, invirtiendo todo su capital en locales magníficos sin haber conseguido utilizarlos por completo. De otra parte, también ha sucedido alguna vez que la cooperativa, excesivamente modesta, comenzase a funcionar con un edificio demasiado reducido, viéndose obligada a ampliarlo o reformarlo a los pocos años, lo que no resulta ni tan barato ni tan conveniente como si se hubiera erigido desde un principio un edificio mayor.

Claro está que los edificios no lo son todo. Es indispensable contar con una báscula, con muebles de oficina y con una caja de caudales para uso del secretario y el cajero (que puede ser una y la misma persona). También hay que contar con libros de contabilidad y papel de oficina, impreso especialmente con el nombre de la cooperativa y con las columnas y encabezados que convengan

a la clase de negocio que se emprenda. Cuando la cooperativa haya de alterar de alguna forma el producto —trillar el grano, prensar las semillas oleaginosas, convertir la leche en mantequilla y en queso— o si tiene el propósito de clasificarlo de algún otro modo que a ojo o a mano, necesitará máquinas, con frecuencia costosas. Si tiene que entregar el producto en un mercado lejano habrá de tener medios de transporte, es decir, en la mayoría de los países, camiones. A este respecto es posible, y algunas veces más satisfactorio, que la cooperativa alquile sus medios de transporte conforme los vaya necesitando, y no trate de comprarlos: aunque hay otras cooperativas que se han visto obligadas desde los primeros momentos a convertirse en propietarias no sólo de camiones, sino hasta de barcos, para el tráfico comercial entre distintas islas.

Todas estas cosas, salvo el material de oficina, son gastos iniciales de establecimiento, a los que será preciso hacer frente antes de que la cooperativa se halle en condiciones de comenzar sus actividades. Además, hay cosas que, una vez compradas, deben durar mucho tiempo, aunque se vayan deteriorando paulatinamente y más tarde o más temprano tengan que ser sustituídas. Los auditores calculan la «vida» de un edificio o de una máquina con bastante exactitud, reduciendo cada año su valor en los libros de las cooperativas, y asignando, al mismo tiempo, ciertos fondos de reserva para su eventual reemplazo. Cuando éste se ha hecho necesario, el valor de la máquina o del edificio en los libros de contabilidad debe haber bajado a cero. Naturalmente, si ocurre un incendio, una inundación o cualquier otra catástrofe, se habrá interrumpido inesperadamente la vida del edificio o de la máquina en cuestión, motivo éste por el cual las cooperativas más prudentes se aseguran contra tales desastres.

El capital de operaciones

Otra clase de gastos que deben preverse antes de que la cooperativa inicie sus actividades, es la de los llamados «gastos corrientes», para sufragar los cuales se precisa disponer de un «capital de operaciones». En tales gastos van comprendidos los sueldos del personal, que probablemente entrará en funciones algunas semanas antes de haberse vendido el producto y cobrado el precio del mismo; los de fuerza motriz, cuando se posee maquinaria (corriente eléctrica, carbón o combustible líquido); los de agua; los de alguna que otra materia prima secundaria, quizá, como la sal empleada para fabricar mantequilla, o el cuajo requerido para coagular el queso; seguramente los de material de envase, como sacos, cajas, cestos, sábanas para la lana, hojalata para la fruta en conserva. Algunas de estas cosas son susceptibles de «devolución»,

y pueden ser utilizadas más de una vez; pero su vida es también limitada y, por lo general, bastante breve. La mayoría sin embargo sólo se emplea una vez.

Unicamente después de haber previsto lo necesario para costear todos esos objetos y servicios podrán las cooperativas empezar a estudiar de qué forma han de pagar el producto, a medida que lo vayan trayendo sus socios. Unas veces cabrá la posibilidad de que éstos lo entreguen, presencien su pesada y clasificación, reciban un volante que indique su cantidad y calidad y se vayan a sus casas, a esperar pacientemente a que se venda la cosecha y, eventualmente, se les abone su precio. Lo más frecuente, sin embargo, es que no puedan aguardar, que necesiten que se les pague de inmediato para comprar alimentos y reembolsar las deudas que hayan contraído. Algunas veces, cuando el mercado sea incierto, la cooperativa podrá persuadirles a que acepten un pago parcial, de dos tercios, por ejemplo, del precio vigente, en la inteligencia de que, vendida la cosecha, recibirán la diferencia. Esto, desde el punto de vista de la cooperativa, representa una garantía frente a cualquier posible baja de precios y, al mismo tiempo, un medio de economizar sus inversiones de capital.

Anticipos

Con frecuencia los afiliados no sólo desean que se les pague en efectivo al hacer entrega de su producto, sino incluso que se les hagan anticipos antes de que el producto esté listo para el mercado. Esto es cosa muy corriente cuando se trata de una cosecha principal que no se recoge más que una vez al año, como el trigo o el arroz. Es costumbre del comercio hacer anticipos en estos casos. Los socios los necesitan de verdad para poder alimentar y vestir a sus familias mientras esperan a que la cosecha madure; probablemente, harán un gran esfuerzo el primer año de funcionamiento de la nueva cooperativa para prescindir de los anticipos; pero este sacrificio y disciplina personal no será fácil que se repitan en lo sucesivo, y si la cooperativa es incapaz de prestar una ayuda que se puede obtener fácilmente de cualquier comerciante, se quedará sin socios.

Fuentes de capital

¿De qué procedencia o procedencias sacará la cooperativa local recién formada todo ese considerable capital? En primer lugar, de las acciones de los socios; si estos aportan dinero suficiente para

cubrir todo el capital fijo de la cooperativa, edificios y maquinaria, ello pondrá inmediatamente a la cooperativa en condiciones muy prometedoras. En muchos casos, sin embargo, eso no es posible y entonces se hace preciso estudiar de qué forma y de dónde podrá obtenerse el dinero a préstamo. De ordinario no es posible conseguir el préstamo sin una garantía. Esta podrá consistir en la hipoteca del edificio en que va a actuar la cooperativa; o en la obligación contraída por los propios socios, de hallarse dispuestos a salir garantes recíprocamente del reembolso del préstamo.

Hasta ahora se ha dado por supuesto que la única obligación económica al ingresar en una cooperativa de comercialización se reduce al pago de una acción en dinero. En tal caso, si la cooperativa fracasa el socio perdería su acción y nada más. Esto, en realidad, no es siempre así. La acción de que se hace responsable el socio puede llegar a tener a veces hasta un valor cinco veces superior a la suma de dinero entregada. El socio entonces da por entendido que si la cooperativa se encontrase alguna vez en dificultades, o, sencillamente, necesitase dinero para su expansión, podrá reclamársele, en cualquier momento, que pague las otras cuatro partes de su acción; pero en ese mismo momento se extinguirían los posibles derechos de la cooperativa. Las sociedades que poseen acciones de esta clase dícese que son de « responsabilidad limitada » y la palabra « limitada » figura en último lugar en su razón social. Ahora bien, existen también cooperativas de responsabilidad limitada. Lo cual no quiere decir que pueda pedirse al socio que en cualquier momento suscriba más capital en acciones, sino, sencillamente, que si la cooperativa se viera imposibilitada de reintegrar el dinero que ha tomado en préstamo, o cualesquiera otras deudas en que hubiese incurrido, todos sus afiliados quadarían obligados a contribuir con una cuota para resarcir la suma exigida.

Evidentemente, la cooperativa de responsabilidad ilimitada podrá ofrecer mayores garantías al prestamista que la de responsabilidad limitada, y lo mismo ocurrirá si todos o algunos de los miembros se hallasen dispuestos a prestar una garantía común y solidaria de reintegro para cualquier préstamo determinado.

No es frecuente que se acepte como garantía del préstamo la maquinaria ni el equipo de producción, pero no sucede lo mismo en cuanto a la cosecha, una vez que ésta haya quedado depositada en el almacén de la cooperativa. En la mayoría de los países cabe la posibilidad de contratar préstamos en dinero contra la garantía de un recibo o justificante de almacén, por la cosecha almacenada. Este método de obtención de crédito, alguna vez llamado « prenda sin desplazamiento de posesión », puede ser eficacísimo para resolver el problema del pago inmediato al socio que ha entregado su cosecha y quiere volver a su casa con el dinero en el bolsillo;

pero no constituye una solución completa para el caso de que el socio desee un anticipo antes de haber recogido su cosecha.

Antes de pasar adelante tal vez deba advertirse que, en general, los préstamos se dividen en préstamos « a largo plazo», lo cual puede significar hasta de veinte años, cuyo propósito, generalmente es el de garantizar la tierra, edificios y tal vez algunas clases de maquinaria; a « plazo medio», hasta de cinco años, que son los préstamos más adecuados para la mayoría de la maquinaria y otro equipo, y a « corto plazo», de unas cuantas semanas a un año, como máximo, que son los más adecuados para el mantenimiento de reservas de productos.

Préstamos bancarios

¿Qué instituciones existen para que las cooperativas puedan contratar préstamos de cualquiera de esas clases? Habrá, casi con certeza, bancos de uno u otro tipo; tal vez se haya organizado todo un sistema cooperativo bancario antes de emprender la comercialización cooperativa en gran escala. Dondequiera que así haya sucedido, la nueva sociedad podrá considerarse afortunada, en especial cuando las economías acumuladas en las cajas cooperativas de ahorro locales se reinviertan en bancos regionales o nacionales, proporcionando así recursos cuantiosos para hacer préstamos a las cooperativas comerciales. A este respecto, sin embargo, es preciso hacer una advertencia: la mayoría de los depositantes en los bancos cooperativos de ahorro desean tener la posibilidad de retirar su dinero en caso de urgencia, como máximo después de haber dado un aviso seis meses antes. No sería prudente, por tanto, que el banco cooperativo, regional o nacional, prestara a plazo largo, y ni siquiera a plazo medio, una gran parte de sus recursos, por seguros que estuvieran sus préstamos. Mucho más acertado sería utilizar tales depósitos de ahorros para préstamos a corto plazo sobre las cosechas ya almacenadas, reintegrables a los pocos meses. Para préstamos a largo plazo existen ya en algunos países cooperativas bancarias especiales de crédito inmobiliario, cuyos recursos proceden de la venta de bonos inconvertibles en efectivo con poco tiempo de aviso y que, por lo tanto, son más adecuados para todo financiamiento a largo plazo.

En muchos países, sin embargo, el sistema cooperativo bancario no se encuentra desarrollado, o, tal vez, ni siquiera existe aún. Por eso no es extraño que se haya fundado en ellos algún banco oficial destinado exclusivamente a dar ayuda al agricultor o a las cooperativas agrícolas. Dichos bancos hacen préstamos a largo, medio o corto plazo, según sea necesario, y a tipos de interés muy razonables. Esto representará una gran ventaja para

toda cooperativa recién formada sin recursos propios suficientes. Cabe aducir, sin embargo, dos posibles objeciones: el banco oficial, por saber que tiene a su cargo el dinero de los contribuyentes y estar dirigido por funcionarios y no por hombres de negocios, podrá proteger sus préstamos mediante disposiciones tan estrictas que la cooperativa que los reciba tenga poca libertad o iniciativa, y, por otra parte, es posible también que el gobierno se sienta tan deseoso de fomentar la cooperación por razones de política general, tratando así de mitigar la pobreza del agro, de aumentar el abastecimiento alimenticio o de alcanzar incluso otros propósitos igualmente encomiables, que anticipe el dinero con excesiva generosidad, sin haber averiguado debidamente la solidez del negocio que desee llevar a cabo la cooperativa. En tales casos, los socios de ésta, por su parte, se sentirán tentados a aceptar todos los favores asequibles y se preocuparán mucho menos de reembolsar al gobierno su deuda que si la hubiesen contraído con algún vecino o algún banco de la localidad.

Por lo común resulta más satisfactorio que el apoyo oficial adopte la forma de una colaboración con las cooperativas bancarias. No es raro que los bancos cooperativos locales sean entidades verdaderamente autónomas que sólo manejen el dinero de sus socios, al paso que el banco cooperativo nacional, en parte, actúa como cámara de compensación respecto a los bancos locales que poseen depósitos reinvertibles y, en parte también, negocia los empréstitos e incluso los donativos que concede algunas veces el gobierno nacional. De haber también bancos cooperativos regionales, se encontrarán, probablemente, en una posición intermedia: recibirán de los bancos locales depósitos suficientes para sufragar la totalidad o una parte de los préstamos a corto plazo y a plazo medio que concedan, pero tendrán que contraer préstamos de caudales públicos, que les facilitará el banco nacional para los préstamos a largo plazo y, probablemente, para sufragar también, por lo menos en parte, el considerable volumen de préstamos a corto plazo necesario para costear el transporte de alguna de las cosechas estacionales más importante, como el trigo o el arroz.

Nada se ha dicho hasta ahora acerca de los bancos particulares. Estos, naturalmente, prefieren negociar con los comerciantes privados, hallándose menos acostumbrados al tipo de garantía que les ofrecen las cooperativas. Probablemente, los tipos de interés que cobren serán demasiado elevados para estas últimas. No obstante, en algunos países, de los cuales son ejemplo el Canadá y el Reino Unido, los bancos particulares han hecho anticipos considerables a las cooperativas agrícolas, a tipos de interés bastante razonables, y lo mismo puede decirse de las cajas locales de ahorro en Escandinavia, que no siendo cooperativas, han prestado un apoyo muy fuerte a las mismas.

Finalidad: la autosuficiencia económica

Hasta ahora se han examinado los problemas financieros que afectan a la cooperativa recién fundada, la cual no podrá por menos de depender en gran medida de fuentes extrañas de capital. Tal supeditación no deberá permitirse que continúe indefinidamente. El movimiento cooperativo debe tratar de conseguir un grado bastante alto de autosuficiencia. ¿Cómo será ello posible? En primer lugar, claro está, aumentando el capital en acciones, convirtiendo las que no hubieran sido compradas sino parcialmente en acciones plenamente suscritas. Esto puede hacerse sin agobiar al socio, tratando simplemente de convencerlo para que invierta en su cuenta de accionista, total o parcialmente, la parte que le corresponda del superávit anual, en vez de hacérsela pagar en efectivo. Si se le explica que así es necesario, para robustecer la cooperativa y conseguir mejores resultados aún en el futuro, el socio, por lo general, dará su consentimiento.

Otra fuente de capital que reviste gran importancia es la reserva. Trátase del fondo en que se ingresa parte del superávit de las ganancias que ha habido, por encima de los gastos, al final de cada año. Con frecuencia los estatutos estipulan que una proporción determinada, la mitad incluso algunas veces, de dicho sobrante o utilidades, se ingrese en la reserva hasta que ésta llegue a igualar al capital en acciones. La reserva podrá ser depositada en un banco, o incluso invertida para hacer frente a algún futuro destino como la ampliación de las instalaciones; pero también podrá emplearse en financiar la actividad comercial corriente, a condición de que se lleve debida cuenta de las reparaciones y sustituciones que probablemente tendrán que realizarse, cuidando de tener dinero disponible para este propósito cuando sea necesario.

La gran ventaja que tienen las reservas respecto a todas las demás clases de capital estriba en que no se paga interés alguno por ellas. El dinero tomado a préstamo de un banco estará gravado, probablemente, con un tipo de interés bastante alto. Las acciones suscritas por los socios devengan interés, aunque éste no es nunca elevado. Las reservas no están sujetas a interés, pero, en cambio, su acumulación supone un sacrificio por parte de los socios, y en algunos países la cooperativa debe pagar impuestos por la cantidad que coloca en reserva cada año. Otro método para acumular capital es el del « fondo rotatorio ». Trátase de un sistema usado en América del Norte, sobre todo en relación con las cooperativas comerciales. Los socios convienen en que, para proporcionar a su cooperativa recursos propios, la junta de gobierno quedará facultada para imponer una contribución por cada saco que del producto entregue el afiliado, o para retener una parte de las utilidades que a éste se adeuden al finalizar el año. Este dinero, lo

mismo si se recauda como contribución que si es una utilidad retenida, se anota en la cuenta del socio, en concepto de préstamo hecho por éste a la cooperativa. Se paga interés por él y, además la cooperativa garantiza al socio su reembolso transcurrido determinado número de años, que no será inferior, por lo general, a cinco. La idea es ciertamente ingeniosa. Evita al socio entregar dinero alguno cuando, quizás, no está en condiciones de hacerlo; se le abona, además, un pequeño interés y, al cabo de cinco o diez años, se le entrega una cantidad global en efectivo. A la cooperativa se le proporciona así una fuente importante de capital y, a medida que año tras año se van imponiendo nuevas contribuciones o se hacen nuevas asignaciones de los beneficios, no debe resultar difícil reembolsar el dinero adeudado llegada la fecha de vencimiento en la cual se prometió efectuar su reembolso.

Otra de las ventajas consiste en que a los socios que se retiran de la agricultura se les devuelve una gran parte de la cuota que han aportado al capital de la cooperativa. Cuando se funda una de éstas no siempre se recuerda que sus afiliados envejecerán y que, transcurrida una veintena de años, habrán traspasado ya las explotaciones a sus hijos. Mucho mejor será aplicar algún método sencillo para devolverles una parte, cuando menos, de sus aportaciones, y que la cooperativa no siga dependiendo, en lo que a su capital concierne, de personas que ya no están interesadas directamente en sus actividades. El empleo del fondo rotatorio de las cooperativas se reseña con más detalle en el Cuaderno de Fomento Nº 15 de la FAO.

En términos generales, puede decirse que la cooperativa debe tratar de hacerse económicamente autosuficiente. Hay una excepción a esta regla, excepción que se aplica en particular a las cooperativas de comercialización. Cuando no se requieren grandes cantidades de dinero más que durante unas cuantas semanas o meses, de ordinario para el traslado de algún producto de temporada, es antieconómico que la cooperativa utilice dinero de su capital en acciones o de su fondo rotatorio, que devenga interés durante todo el año, ni tampoco que inmovilice reservas con tal objeto, que quedarían ociosas en las demás estaciones del año. Si le es posible obtener algún préstamo, o sobregiro, de cualquier banco cooperativo, oficial o privado, durante el breve período para el que lo necesita y a tipos razonables de interés, esto constituiría la fuente más barata de capital transitorio, y de ella deberá sacar el mayor partido posible la cooperativa.

---

* *El capital rotatorio en las sociedades cooperativas*, por H. J. Louwes, Cuaderno de Fomento de la FAO Nº. 15, Mayo 1955, v + 17 págs. (Versiones en español, inglés, y francés). $0,25, ó 1 chelín y 3 peniques.

LO QUE HACE LA COOPERATIVA

Suponiendo que haya sido registrada la cooperativa, elegida una junta de socios, nombrado el personal, comprado o alquilado un edificio, y se tengan en caja fondos suficientes o haya posibilidad de tomarlos en préstamo, ¿qué es lo que hace la cooperativa?

Recogida y almacenamiento

Lo que haga la cooperativa dependerá en gran parte del producto que haya de manejar. Supongamos que se trata de una cosecha de granos de consumo corriente —trigo, cebada, maíz o arroz— que se recoge una vez al año durante un período que no excede, por lo general, de unas cuantas semanas. La cosecha la llevará a la cooperativa el propio agricultor, o en algunos casos, tal vez la recoja aquélla. De ordinario se la entregará ya trillada o descascarada, aunque no siempre ocurre así; precisamente, la finalidad de la cooperativa puede consistir en desempeñar esos servicios. En cualquier caso, sin excepción, la cantidad de grano recibida tendrá que ser medida y, con frecuencia, pesada; además, por lo común, se juzgará según su calidad, la que a su vez influye en el precio. Los granos de clase y calidad diferentes se destinan a usos distintos: el trigo de mejor calidad a la panificación, y la mejor cebada a su conversión en malta y, en definitiva, a la fabricación de cerveza; otras calidades, en cambio, se utilizarán para piensos; los mejores ejemplares de cada tipo, se reservarán para semilla. En los países húmedos habrá, quizás, que secar artificialmente el grano, lo cual exige instalaciones bastante costosas y una inspección técnica para que no se cueza el grano y se destruya el germen. Además, el grano requiere una limpieza, proceso éste que puede dar la más extraordinaria variedad de objetos, desde semillas de hierbas venenosas a piedras, clavos, alambre, e incluso algún zapato de niño.

Si se tiene costumbre de almacenar el grano en su vaina dentro de la granja y trillarlo gradualmente durante el otoño, la cooperativa se irá haciendo cargo del mismo lentamente, y habrá comenzado a vender las primeras partidas antes de que lleguen a su poder las últimas. Si la recogida y trilla se concluyen rápidamente, o si amenaza el mal tiempo y apenas hay sitio en las granjas, se entregará de una vez la cosecha entera del distrito, agobiándose con ello no sólo los servicios de pesa, clasificación y limpieza, sino el propio espacio de almacenamiento. El tipo de al-

macén utilizado variará, además, según el clima. En algunos países secos será posible meter el grano en sacos y almacenarlo a la intemperie o ponerlo bajo algún abrigo muy rudimentario. En los países húmedos se precisarán silos de cemento, cuya construcción es costosa, pero en los que puede depositarse el cereal a granel y moverlo por aspiración, por gravedad o por correas de transporte, todo lo cual requiere un escasísimo trabajo manual. De todos modos la mayoría de las veces habrá que recurrir a los sacos en que el grano salga de la cooperativa.

Con frecuencia, el grano que reciba la cooperativa pasará directamente al mercado, otro eslabón en la cadena de la comercialización. La cooperativa local podrá también venderlo directamente a los molinos, entre ellos a los de las cooperativas de consumidores, si existe alguna de esta clase, o sencillamente traspasarlo a la cooperativa regional de agricultores a la que esté afiliada, sabiendo que esta última, por negociar en mayor escala y dar empleo a vendedores más expertos, podrá obtener mejor precio. De no existir ninguna cooperativa regional y tener que enviarse la cosecha a algún mercado lejano, de exportación quizás, entonces la cooperativa se verá obligada probablemente a recurrir a los corredores privados, a los mayoristas o a los exportadores. En algunos países funciona un consejo nacional de granos, establecido por el Gobierno pero compuesto también de representantes de las cooperativas, los cuales pueden estar en posición bastante fuerte para influir en las medidas que adopte el Consejo. Este determinará los precios de vez en cuando y, probablemente, fijará también las cantidades del producto que podrán destinarse a la exportación. Para una cooperativa de creación reciente tendrá ciertas ventajas el actuar al amparo de un consejo de este tipo, ya que la junta de la coope rativa se verá así libre de preocupaciones en lo referente a cotización de precios y a la adopción de decisiones sobre la ocasión y la manera en que deberá vender.

No todas las cooperativas colocan la cosecha entera en el mercado; muchas de ellas realizan un comercio recíproco con sus socios comprando granos a unos y revendiéndoselos a otros, sea como piensos para sus animales o como semilla para la cosecha del próximo año. Otras cooperativas actúan también como molineros, y algunas como panaderos, devolviendo a los socios su trigo en forma de pan, además de venderlo a los demás habitantes de la aldea.

Problemas de la merma y deterioro

Uno de los extremos que no debe olvidarse al manipular grano y otros muchos productos, es la « tara » o merma del peso, que

puede ser ocasionada de distintas formas: por el secado del grano, que puede llegar a contener hasta el 20 por ciento de humedad; por la limpia de impurezas o, en algunos productos —aunque ello no ocurra como regla general con el grano— al dividirlos simplemente en pequeños lotes, como los sacos de patatas que, por no ser posible pesarlos con toda exactitud, cada uno de ellos excede algo el peso nominal. Esta pérdida por concepto de tara deberá tenerse en cuenta al fijar el precio al socio y al tratar de obtener un precio determinado del comprador, siendo parte de toda buena administración el saber cuál será, probablemente, el margen de pérdida. El deterioro de la calidad y valor constituye la otra clase de pérdida, que sufrirá incluso un producto que haya sido cuidadosamente almacenado si se guarda durante demasiado tiempo. También es posible calcular esta pérdida de acuerdo con la experiencia adquirida.

Lo característico de las cooperativas comerciales de granos es que el labrador espera que se le pague algo a cuenta al entregar el género, aun cuando esté dispuesto a esperar para el pago final hasta que haya sido vendida la cosecha. Trátase, por consiguiente, de uno de los casos en que la cooperativa tiene, una de dos, o que tomar prestadas sumas bastante grandes de dinero con la garantía del grano en almacén, o que negociar un acuerdo con el banco cooperativo local o la sociedad de crédito, en virtud del cual pueda el afiliado acudir al banco inmediatamente, con el recibo que se le ha dado por el grano entregado y, bajo la garantía de ese recibo, tomar dinero a préstamo para ir tirando hasta que su cooperativa haya vendido lo suficiente para comenzar a pagar a sus socios.

El manejo de otros cultivos extensivos, siempre que no sean de fácil alteración, exige métodos bastante análogos y plantea problemas similares. Los frijoles, las lentejas, los guisantes secos, pueden ser tratados de la misma forma que los cereales. La algarroba, a pesar de que crece en un árbol y no en una planta anual, tiene una temporada fija de recolección y ha de pasar por fases similares de entrega, pesado, limpieza y almacenamiento.

Elaboración

Algunos productos han de sufrir una preparación más complicada, debiendo ser transformados por completo antes de que sea posible colocarlos en el mercado. La uva destinada a la fabricación de vino, por ejemplo, no es sólo pesada cuando los cultivadores la llevan a la cooperativa, sino sometida a distintas pruebas, para comprobar su contenido de azúcar, el cual, por su parte, es el principal factor determinante del valor del vino. Se tienen por lo general separadas las diferentes variedades de uva. Su prensado se efectúa en distintas formas, según la clase de vino que va a pro-

ducirse. Luego es preciso que madure, generalmente en tanques con un interior de vidrio; muchas veces se mezcla o se refuerza con alcohol puro. Posteriormente habrá que embotellarlo, o enviarlo al comprador en garrafas o en un camión cisterna con un interior de vidrio, propiedad de la cooperativa. No es eso todo lo que se hace con las uvas. La pepita y el hollejo prensados se destilan para la fabricación de alcohol, sea éste en forma de coñac o para usos industriales o farmacéuticos, o para reforzar otros vinos. Pueden prensarse también las pepitas para extraer su aceite, que se utiliza en la fabricación de jabón, y el residuo en polvo se mezcla con otras sustancias para abonos y explosivos. La administración de una cooperativa vinícola exige no sólo grandes conocimientos de ingeniería y química, sino, además, una gran capacidad personal para juzgar calidades. Por añadidura, requiere también una cuantiosa inversión de capital en instalaciones y edificios. Su carácter estacional es, asimismo, muy pronunciado, planteándosele así el problema de contratar trabajadores expertos durante un cierto tiempo y de verse después imposibilitada de darles empleo durante el resto del año, a no ser que pueda trasladarlos a otra cooperativa cuya temporada de máxima actividad sea distinta. La fabricación de vinos, y más todavía, la de alcohol puro, supone de ordinario el someterse a diversas regulaciones oficiales, el llevar estrictamente los registros, y el ser objeto de inspecciones periódicas.

Lo mismo ocurre con las cooperativas que trafican con el tabaco, otro producto que, en muchos países, paga un impuesto al gobierno, y cuya venta, por tanto, se encuentra estrictamente regulada. En este caso, la fase preliminar, el secado de la hoja, suele realizarla el agricultor. La cooperativa compra según calidad y peso y luego, por lo general, vuelve a clasificar el producto, separando las diferentes calidades de hojas en paquetes distintos, para colocarlas en los mercados más favorables, que son los más lucrativos.

Las cosechas tropicales tienen por lo común una temporada más larga que las de países templados, en los que son muy pronunciados los cambios de clima entre verano e invierno. La cosecha principal de cacao se prolonga durante seis meses, recogiéndose además una segunda cosecha durante otro período de tres meses. Esto supone que, por mucho que fluctúe el volumen de trabajo dentro de la cooperativa, siempre hay algo en que ocupar al personal durante la mayor parte del año. El cacao, lo mismo que el tabaco, recibe su primer tratamiento en la granja y lo seca el propio agricultor y su familia. La cooperativa, por su parte, efectúa la clasificación, teniendo así una magnífica oportunidad para señalar cualquier descuido en la preparación de los granos y para demostrar que el resultado del mismo es una reducción en el precio. La fermentación puede ser detenida en el momento oportuno,

una vez que el labrador haya aprendido a identificar los cambios de apariencia que sufre el grano. Cabe también perfeccionar la limpieza, rodeando con una cerca el terreno en que se secan los granos, de manera que no puedan pasar por él los animales. Explicando todas estas cosas, la cooperativa llegará a conseguir mejoras de calidad que resultarán beneficiosas para el distrito entero. En la mayoría de los países cultivadores de cacao, la primera clasificación la realiza el administrador de la cooperativa, pero es un inspector oficial quien hace la definitiva. Cada temporada se fijan los precios que pagarán las juntas nacionales de comercialización por el cacao, allí donde funcionen tales juntas; de esa manera las cooperativas no tienen que preocuparse de averiguar las tendencias de los precios, en competencia con otros compradores. Una vez que el cacao haya quedado correctamente clasificado, envasado y despachado a la junta de comercialización, probablemente por intermedio de alguna cooperativa regional, se ha concluído la función de la cooperativa primaria, salvo en lo referente al cobro del precio y a su reparto entre los socios. La mayoría de éstos habrán pedido ya algún anticipo, incluso, probablemente, antes de haber entregado su cacao, y ahora se les deduce ese anticipo y se les abona la diferencia.

El café (que se diferencia del cacao por las ventajas que supone el empleo cooperativo de despulpadoras mecánicas, de lavaderos y de tanques de fermentación). las frutas susceptibles de desecación, como higos y pasas, el azúcar y las plantas oleaginosas, constituyen otros ejemplos de cultivos que han de pasar por un proceso bastante lento de clasificación, almacenamiento y transporte al mercado.

Con otros productos tales como la aceituna, la copra y la almendra de palma, todo lo que hace algunas veces la cooperativa es actuar como centro de acopio para la clasificación. En otros casos, se encarga también de la elaboración. Uno de los métodos más sencillos es el adoptado por muchas cooperativas de Grecia, las cuales prensan la aceituna de sus socios y, después, o les devuelven el aceite o lo venden en su nombre. Los gastos de la cooperativa, entre ellos la reserva destinada a la eventual sustitución de la prensa, no se sufragan con ningún pago en efectivo, sino con la retención de la décima parte del aceite extraído, para su venta en beneficio de la cooperativa misma. Las cooperativas olivareras más desarrolladas, preservan también la mejor oliva en salmuera, para su venta como aceitunas de mesa, y además fabrican jabón con los huesos triturados.

Comercialización de artículos alterables

Problemas diferentes de los considerados hasta ahora se suscitan cuando se trata de manejar productos de fácil alteración como

la fruta fresca o las legumbres. En general, no es prudente que un grupo inexperto trate de formar una cooperativa con este fin. Cierto que la mayoría de estos productos pueden venderse sin ninguna clase de elaboración y sin tener que gastar mucho en equipo industrial. Además, en los distritos donde se cultivan frutas y legumbres hay siempre, por lo general, cualquiera que sea la época del año, alguna cosecha lista para ser despachada al mercado, por lo que no se suscita el problema del personal ocioso. Frente a estas ventajas hay que tener en cuenta ciertos riesgos: la fruta y las legumbres se estropean con gran facilidad y es preciso venderlas al consumidor a los pocos días de haber sido recogidas. Para ello tendrán que ser despachadas rápidamente, y por ser delicadas y porque se comen en fresco, deberán aparecer limpias y atrayentes para el consumidor, y por ende embalarse con cuidado y en forma costosa. Todo retraso en la carretera o en el ferrocarril, e incluso cualquier cambio imprevisto del estado del tiempo, estropeará el producto y habrá que tirarlo, sin que por ello se dejen de pagar los gastos de transporte y envase. Además, no se trata de artículos de primera necesidad, como el pan o el arroz, sino de lujo o semilujo, y el consumidor es en estos casos antojadizo. En cuanto hace un poco de frío, deja de comprar ensaladas; tan pronto aparecen en el mercado las primeras fresas, se cansa de la grosella y el ruibarbo. Tampoco es uniforme ni seguro el suministro, que se ve afectado también, mucho más fuertemente que el consumidor, por el estado del tiempo, que puede demorar la maduración del producto, rebajar su calidad o destruir plantas antes de que haya concluído por completo la temporada de producción. Tampoco se caracterizan los afiliados a esta clase de cooperativas por su lealtad: un precio elevado les tentará, probablemente, a vender sus mejores productos al comerciante particular, volcando los peores en la cooperativa.

Pese a todas estas dificultades, algunas cooperativas han emprendido la venta de frutas frescas y legumbres con todo éxito. Uno de los métodos empleados es el de celebrar subastas diarias. Los socios traen su producto, clasificado y embalado en la granja conforme a las instrucciones de la cooperativa. Requiere tiempo y paciencia el hacer cumplir a todos dichas instrucciones, pero es cosa hacedera. Los compradores, tenderos o comerciantes al por mayor, pujan por el producto según se va ofreciendo a la venta, y el mejor postor lo recoge y se lo lleva en su propio coche o camión. Los riesgos que corre la cooperativa son pequeños en este caso. El problema estriba, más bien, en atraer a los compradores en número suficiente, con un abastecimiento constante de productos de buena calidad y bien clasificados, para asegurar así la venta total de los mismos el día de su llegada, a precios que el agricultor considere razonables.

Hay también cooperativas que aceptan productos alterables de sus socios en las mismas condiciones que las ya expuestas con relación a los granos no alterables o el cacao, pagando al cultivador con arreglo al precio que se cotice en el mercado el día de la entrega y vendiéndolo a tiendas y mayoristas con los que, por lo general, se ha establecido un contacto constante. Para esta clase de comercialización se requiere una gran capacidad técnica, con objeto de evitar el incurrir en pérdidas porque bajen los precios desde que el artículo se paga a los socios hasta que se venda en el mercado, o porque se quede éste sin vender y tenga que ser destruído. Para obviar esta última dificultad algunas cooperativas han establecido centrales de envase o fábricas de jalea; pero téngase entendido que si bien estos métodos de conservación de frutas o legumbres pueden proporcionar un mercado constante para la parte de la cosecha susceptible de ser almacenada y vendida sin prisa, no servirán de nada para aquellos productos no vendidos, de calidad inferior o a punto de pudrirse. Otras cooperativas han prolongado la vida de sus productos y ampliado su radio de acción construyendo frigoríficos o unidades de congelación rápida, y utilizando medios de transporte refrigerados, tanto por ferrocarril como por barco. Todo esto, sin embargo, requiere mucho capital y, por lo común, ha de hacerse sobre una base regional, por un grupo de cooperativas locales de gran experiencia y seguras siempre de obtener préstamos de algún banco cooperativo u oficial.

Quizás debe señalarse que hay algunas frutas mucho menos delicadas o alterables, como son las manzanas y las frutas cítricas, que pueden resistir la doble manipulación que supone su clasificación en el centro cooperativo de envase, y que, además, pueden almacenarse durante cierto tiempo y viajar sin refrigeración. Sin embargo, requieren formas especiales de almacenamiento nada baratas, por cierto, y probablemente haya que lavarlas, fumigarlas, tratarlas de algún modo para que mejoren de color, y clasificarlas, utilizando para todo ello maquinaria bastante complicada.

Productos pecuarios

Los productos pecuarios — huevos, leche, carne, lana y cueros — plantean también problemas especiales en cuanto a su administración cooperativa. Por alterables, los huevos han de ser clasificados y exigen, por parte de los socios, un cierto sentido de la propia responsabilidad. Deben enviarse a la cooperativa cuando se encuentran todavía bien frescos o, en países con buenas carreteras y con una industria avícola en gran escala, serán recogidos, probablemente una o dos veces por semana, por el camión enviado con tal propósito a las distintas granjas de los socios. A su llegada

a la central de envase, se los comprueba al trasluz, para averiguar si están o no rancios (cosa que revela la posición de la cámara de aire), o si tiene grietas u otros posibles defectos. Luego se colocan en una clasificadora mecánica (fundamentalmente idéntica a la empleada para las naranjas), la cual los selecciona por peso. Después se envasan en cajas de madera provistas de separaciones amortiguadoras, quedando así listos para su expedición. Algunas cooperativas venden los huevos en subasta, pero la mayoría tiene una clientela regular de tiendas, hoteles y mayoristas. El huevo es producto un tanto estacional, por lo menos en los países más fríos, siendo susceptible de acumularse en los primeros meses del año, que es cuando su precio, en consecuencia, sufre una baja. Algunas cooperativas guardan los huevos durante cierto tiempo en almacenes frescos, no en frigoríficos, o los colocan en alguna solución preservadora dentro de vasijas, para la venta (a precio algo más bajo) durante la temporada de carestía. Todos los huevos rajados, pero en buenas condiciones, se quiebran y se venden en líquido a los pasteleros o a otros comerciantes.

La leche, en todas sus formas, lo mismo que los cereales, es el producto comercializado por las cooperativas en mayores cantidades y con más éxito, así como, probablemente, el de más larga historia cooperativa. Desde la Edad Media, incluso mucho antes, quizás los campesinos de las regiones alpinas de Europa han fabricado sus quesos en cooperativas. Para elaborar el queso se necesita una gran cantidad de leche, que tiene que ser completamente fresca y no debe trasladarse a ninguna parte. Los agricultores de los Alpes llevaban sus vacas a los pastos de altura durante el verano, y se habituaron a ordeñarlas todas juntas, primero en una cabaña del monte y después en otra, convirtiendo en queso la leche recogida cada día el campesino a cuya cabaña se habían llevado las vacas para ser ordeñadas. Posteriormente se nombró a una persona dotada de capacidad especial para que actuase de quesero y se construyó una central lechera cooperativa. Al acabar la temporada, se repartían los quesos entre los socios según el número de vacas de su propiedad. Más tarde, la cooperativa se encargó de vender los quesos y cada socio recibía su parte en efectivo. La producción cooperativa de quesos no se limita hoy a los países montañosos. Puede realizarse de manera independiente o junto con la elaboración de mantequilla. Ambas actividades requieren actualmente bastante capital, edificios especialmente construídos, maquinaria y energía para moverla, un abastecimiento de agua pura y un personal bien capacitado. El director, de ordinario, se ha educado en una escuela lechera y posee un diploma. Además tiene que contar con ayudantes calificados.

Los socios entregan la leche una vez al día, o dos si es posible, o se les recoge en cántaros colocados al efecto en plataformas si-

tuadas a lo largo de la carretera principal, en los puntos más cercanos a sus granjas. Cuando llega a la cooperativa es pesada y se comprueba su contenido de grasa butirométrica (que es el que determina su precio), su limpieza e inmunidad a las enfermedades. Pasa luego a unas grandes tinas, donde comienza el proceso de su transformación en queso, o se separa la crema y se bate para convertirla en mantequilla. El queso, antes de que pueda comerse, debe dejarse sazonar, durante períodos de tiempo diferentes, para lo cual hay que almacenarlo a temperaturas reguladas. La mantequilla puede ser vendida inmediatamente, pero como en muchos países el abastecimiento de leche (y, por consiguiente, la cantidad de mantequilla fabricada) varía mucho de una temporada a otra, de ordinario conviene almacenarla y venderla en cantidades más uniformes durante todo el año. Esto exige el almacenamiento en frío. La colocación de la leche descremada es otro de los problemas que plantea la fabricación de mantequilla. Algunos agricultores están dispuestos a llevársela a casa para alimentar con ella a sus ternerillos o dársela a los cerdos; otros no. La cooperativa no puede tirarla, sencillamente, puesto que se pone agria, y contamina las corrientes de agua. Algunas lecherías cooperativas tienen cerdos propios; otras fabrican leche descremada en polvo o caseína, que se utiliza para diversos fines industriales. Algunas han establecido fábricas para convertir la caseína en botones y puños de paraguas. Las cooperativas situadas en la vecindad de las grandes ciudades pueden dedicarse principalmente a la venta de leche fresca, fabricando sólo mantequilla y queso (que suelen ser menos lucrativos) con la leche sobrante en la temporada de abundancia. Como la leche puede convertirse fácilmente en conductora de gérmenes de enfermedades y la beben, sobre todo, los niños y los enfermos, de ordinario se considera preciso calentarla a temperaturas que exterminen los gérmenes, proceso éste que se conoce con el nombre de pasterización. Por el mismo motivo es conveniente también, e incluso obligatorio en muchos países, el vender la leche en envases esterilizados y herméticamente cerrados. Estos métodos requieren mucho capital y capacidad técnica, no siendo de extrañar, por tanto, que la comercialización cooperativa de la leche fresca corra a cargo, por lo general, de las grandes cooperativas regionales, de las que algunas veces no son dueños los propios campesinos, sino grupos de lecherías locales más pequeñas, o cooperativas especializadas en la recogida de leche. Es más, en algunos casos la central de pasterización y embotellado no es propiedad de la cooperativa agrícola, sino de la cooperativa de consumo, o de una empresa en que estén asociados agricultores y consumidores. En todas las cooperativas que trafican en leche, lo corriente es pagar a los socios una vez al mes sus entregas. Con una fuente de ingresos tan constante durante todo

el año, el lechero campesino no tendrá tanta necesidad de anticipos como otros agricultores; pero quizá desee, de vez en cuando, comprar una vaca, y entonces le convendrá que la cooperativa le haga un préstamo, a reembolsar poco a poco con el dinero que le produzca la leche, método éste de absoluta garantía, por lo que a la cooperativa respecta.

La venta de ganado y de carne es otra de las clases de comercialización que pueden emprender con éxito las cooperativas, pero no será examinada en este capítulo por tratarse de una actividad comercial de considerable complejidad, posible únicamente cuando se poseen conocimientos que son demasiado especializados para que tengan cabida en este trabajo. No obstante, se dan algunas orientaciones sobre este tema en un capítulo posterior de ejemplos ilustrativos (véase página 81).

La lana, otro importante producto pecuario, es el único de carácter notablemente estacional, recogiéndose, de hecho, una sola vez al año, como los cereales. Por consiguiente, entraña problemas de financiamiento, de anticipos pagaderos en el momento de la entrega, de almacenamiento hasta que puede venderse definitivamente la lana, y de personal que sólo se ocupa durante una parte del año. Por lo general, los vellones se entregan directamente a la cooperativa después de la esquila. Su calidad varía enormemente según la raza, la edad y el estado del rebaño, o según esté el vellón entero y limpio o roto y sucio. La cooperativa puede realizar una gran labor educadora entre sus socios, evitando con ello ciertas dificultades, como el marcado con alquitrán o el atado del vellón con bramante. A su llegada a la cooperativa, se pesan y clasifican los vellones, efectuándose un primer pago al socio. Más tarde, se distribuyen en lotes uniformes, se embalan y se venden en subastas a los mayoristas y exportadores o, mejor todavía, si el administrador de la cooperativa tiene los conocimientos necesarios y posee una esquila lo suficientemente voluminosa en sus manos, directamente a las fábricas de tejidos de lana, alfombras o mantas.

Algodón

El algodón es otro de los productos importantes que pueden manejar las cooperativas. La primera fase de su trabajo se limita al acopio del algodón en rama y a su venta en masa a los propietarios de las desmotadoras. Después vendrá la adquisición de una desmotadora, lo cual hará posible la venta del algodón en un estado más fino y, por consiguiente, de más valor, así como el aprovechamiento de los subproductos del mismo. La semilla del algodón puede venderse sin haber sido tratada, pero la cooperativa podrá dar todavía un paso más e instalar prensas que produzcan no sólo

aceite de semilla de algodón, que se vendería a los fabricantes de margarina y de otras grasas de uso doméstico, sino, también, tortas de semilla de algodón, que podrían ser revendidas a los agricultores, por tratarse de un pienso muy valioso para sus ganados, especialmente para el de ordeño, ya que dicho producto aumenta el contenido de grasa butirométrica de la leche. Cabría aducir numerosos ejemplos más de otros productos, para indicar lo que vienen haciendo las cooperativas de comercialización, pero el propósito de este capítulo no consiste en dar una lista completa, sino, más bien, en mostrar con ejemplos que la técnica de la comercialización varía grandemente según las diversas peculiaridades del producto que se maneja. En un capítulo posterior se enumeran hasta 16 productos agrícolas y se reseña la forma en que vienen comercializándolos con todo éxito las cooperativas.

CONTABILIDAD Y REGISTROS

Registro detallado y correcto

Tanta o más importancia, tal vez, que para las empresas particulares de comercio tiene para las cooperativas el llevar un registro de sus operaciones, sin excepción, con toda claridad y exactitud. De lo contrario sería imposible repartir el superávit entre los socios. El organizador de la cooperativa deberá conocer los principios y la práctica de la teneduría de libros de comercio, y toda gran cooperativa o federación de éstas deberá contratar los servicios de un contable debidamente capacitado. No resulta esto siempre hacedero en las cooperativas de pequeña envergadura o de nueva creación, por lo que se precisa idear métodos para registrar toda la información necesaria, incluso cuando sean personas de poca o ninguna experiencia en teneduría de libros las que tengan que hacerlo. Para simplificar el sistema de contabilidad se han hecho diversos ensayos. Cosa más indispensable es el historial de las transacciones del socio, concebido de manera tal que se compruebe fácilmente si se le ha liquidado o no por completo su producto. Esto no es tan fácil como parece. El socio entrega, por ejemplo, bayas de café en 10 ocasiones distintas por espacio de varios meses, o piñas, dos veces a la semana. Los pagos se efectuarán a intervalos irregulares de tiempo, según vaya entrando el dinero, y, con frecuencia, a diferentes precios por libra. El primer pago puede ser puramente nominal, de 10 centavos por libra de café que se entregue hasta una cierta fecha. A las pocas semanas, se pagan, por ejemplo, 30 centavos por las bayas que se entreguen hasta una fecha posterior. Habrá que dar, pues, al socio, 20 centavos más por lo entregado en un principio, y que se le había pagado ya a 10 centavos por libra, y otros 30 por el resto; además, tal vez entregue nuevas bayas después de la fecha en que se cierre la última liquidación. Al término de la temporada, por tanto, su cooperativa le habrá hecho, probablemente, un pago global de 52 centavos sobre el peso total de lo entregado. Lo pnico que hará posible cerciorarse de que a cada socio se le ha pagado realmente lo que se le debe, será un registro exacto de todas las transacciones comerciales realizadas con él.

---

* Hay que hacer constar nuestro agradecimiento, por muchas de las observaciones que figuran en este capítulo, al Sr. A.S. Walford, del Departamento de Cooperativas de Kenia.

Recibo formal

Es preciso insistir en que se extienda siempre un recibo en debida forma por todos los productos que recoja la sociedad, en el momento en que se efectúe su entrega. Esto, así como suena, podrá parecer muy sencillo, pero hay personas que padecen verdadera debilidad por los libritos de notas y los papeles sueltos. Para ellas, una lista de nombres, con los pesos correspondientes, tiene, al parecer, más significado y más valor que el talonario de copias al carbón de los recibos originales. Sumar aquellas listas les resulta mucho más cómodo que totalizar las copias al carbón; también son más fáciles de falsificar, ya que el socio no posee recibo alguno que pueda presentar en caso de que se discuta el pago.

Siempre que sea posible, la anotación correspondiente al socio deberá ser hecha en su presencia y de acuerdo con el recibo original, antes de serle éste entregado. Tampoco es esto cosa fácil de hacer. La cooperativa tendrá, probablemente, una docena de centros de recepción, que funcionarán casi continuamente, recogiendo el producto varias veces por semana durante todo el año. Es posible que el socio tenga huertos en distintos lugares, por lo que hará entregas en más de un centro de recepción. ¿Dónde, pues, se registrarán sus entregas? ¿O deberá considerársele como dos o más personas distintas, con un historial independiente en cada centro de recepción?

El libro de caja: totales de arrastre

Al hacer la comprobación de cuentas suelen descubrirse sumas inexactas en las columnas que son demasiado largas, tanto en el libro de caja como en las cifras relativas a los distintos productos. Para solucionarlo existen dos métodos: el primero, hacer el balance del libro de caja cada 10 ó 12 entradas, lo cual representa, poco más o menos, el límite de una adición exacta. El otro, utilizado especialmente para la cuenta de productos, consiste en el total de arrastre, en virtud del cual se agrega cada nueva partida al total de las entradas anteriores. Este sistema funciona magníficamente cuando se trata de grandes pagos, habiéndose demostrado la posibilidad de que, en un país de escasa experiencia comercial, la cooperativa abone pequeñas cantidades a 80 ó 100 socios de manera tal que, al hacer efectiva la última de esas cantidades, la persona que lleve el total de arrastre pueda declarar la cifra total de los pagos efectuados y comprobar inmediatamente el dinero que queda en caja, comparado con la suma inicial de que disponía. Cuando no se lleva un total de arrastre, quizás pasen días antes de que puedan sumarse y registrarse en los libros de contabilidad los pagos realizados, siendo entonces, por lo común, demasiado tarde para verificar el efectivo restante.

El análisis de cuentas y los asientos del Mayor

Muchas cooperativas locales hacen sus ventas a través de sus respectivas federaciones o de juntas de comercialización, entidades ambas que disponen de sistemas mecánicos de contabilidad muy adelantados y presentan cada mes estados de cuenta que comprenden numerosas entradas de haber y debe (haberes de productos, deberes por concepto de envases, transporte, etc.). Al recibir estos datos la cooperativa tiene que analizar su cuenta y cerciorarse de lo que ha cobrado realmente por concepto de productos, lo que se le ha acreditado por concepto de envases y lo que se le haya descontado por transporte, envases y, tal vez, otros suministros, como, por ejemplo, pesticidas. A continuación tendrá que deducir su comisión y, finalmente, averiguar la cifra total que ha de liquidar a sus socios.

Tratándose de una cooperativa que trafica en un producto como las legumbres, tal operación supondrá, probablemente, una cantidad enorme de trabajo. El procedimiento a seguir será éste: los socios entregan, por ejemplo, hasta 20 variedades distintas de legumbres, frutas y flores; sus respectivos registros personales indicarán las distintas entregas que hayan efectuado, de cada una de las diversas clases de legumbres, lo cual, para empezar, requiere un impreso de varias columnas. El secretario, además, deberá saber la cifra total de las entregas de cada clase de legumbre efectuadas durante el mes, para lo cual tendrá que llevar un libro de varias columnas.

Probablemente, el producto será despachado a una federación de productos hortícolas, que lo venderá, en nombre de la cooperativa, a los precios que rijan en el mercado. Durante el transcurso del mes se remitirán varias declaraciones distintas a la cooperativa, indicando los precios obtenidos por los distintos lotes de productos. En una de estas declaraciones se hará constar, quizás, que cuatro lotes de zanahorias fueron vendidos a precios diferentes, lo mismo que otros 5 ó 6 tipos de productos, por lo que, al final del mes, se conocerán los ingresos brutos correspondientes a las zanahorias, las coles, el ruibarbo, etc.; pero todo ello en cantidades brutas. La federación deducirá, seguramente, el 10 por ciento del total global correspondiente a los productos vendidos durante todo el mes, en concepto de comisión. La cooperativa, por su parte, tendrá que deducir ese 10 por ciento de cada uno de los distintos «totales de cada producto», y, luego, tendrá que descontar su propio 10 por ciento. De todo ello resultará toda una serie de cifras netas que representará la suma disponible para ser abonada a los socios por cada clase de producto. Luego habrá que dividir cada una de estas cifras netas por el peso del producto entregado, para sacar así el precio «común» por libra, de cada uno de los distintos

productos. El remanente indivisible deberá contabilizarse, incorporándolo a la comisión que perciba la cooperativa o arrastrándolo a los ingresos del mes siguiente. Obtenido el «precio común de liquidación» para cada variedad de producto —de ordinario, una cifra con un decimal— será preciso examinar el registro correspondiente a cada socio, y multiplicar el total de su entrega —para cada producto— por el precio común, sumándose después todos estos totales para averiguar la cantidad global que se le adeuda, momento hasta el cual no será posible pagarle. Estos cálculos, por lo común, los hacen secretarios que, probablemente, habrán recibido seis años de instrucción, más bien no especializada, en alguna escuela de aldea. Otro procedimiento sería el de vender el producto directamente a un comerciante. La complicada contabilidad descrita no es aplicable a todas las cooperativas. A las dedicadas a la comercialización de cereales les bastará, sencillamente, con aceptar entregas al peso o en saco, para venderlas a una junta de comercialización a un precio ya conocido de antemano.

Libro analítico de caja en sustitución del Mayor

Todo el personal y las juntas de las cooperativas, por rudimentaria que sea su capacitación, comprenden cuál es la finalidad de un libro de caja; pero muy pocos serán, en cambio, los que comprendan la de un libro mayor. Que la contabilidad se lleva como es debido, sólo será posible afirmarlo cuando se conozca todo lo que aquélla puede indicar a la cooperativa respecto al estado de su negocio. Poquísimas son las personas que se percatan siquiera del simple hecho de que los gastos han de ser sufragados con la comisión corriente. Al asiento del libro mayor se le considera como una especie de proceso misterioso que debe realizarse porque así lo dice el auditor. Rara vez se trata de extraer de él información alguna. Una nueva sociedad, con una finalidad simple, podría prescindir por completo del mayor, utilizando en su lugar el libro u hoja analítica de caja. Para ello, y de ser posible, se desglosará inmediatamente lo recibido por el producto, en las sumas que se adeuden a los cultivadores y en la comisión de la cooperativa, anotándose las cantidades en dos subcolumnas. De suma importancia se considera este descuento de la comisión en su punto de origen y el señalar de manera clara e inequívoca lo que se adeuda a los cultivadores. En la parte de pagos, se dará entrada a los gastos bajo el menor número posible de conceptos —de ordinario, «transporte», «generales», «de la junta»— facilitándose así la comparación de los totales que arrojen estas tres columnas con los «pagos a los socios»; y los secretarios y miembros de la junta aprenderán rápidamente a verificar las dos partes de la cuenta. Entonces co-

brarán un significado los libros, y en vez de confiar en la memoria y en las hojas de papel sueltas, tratando de que los libros coincidan con documentos tan poco satisfactorios, comenzarán a considerarse los libros de contabilidad como prueba fehaciente de cuanto se haya realizado hasta ese momento.

Las hojas o libros analíticos de caja son de fácil comprobación. Todos los datos van en una página; los asientos de la columna de caja o banco, tendrán que repetirse en una o varias columnas analíticas, cosa que podrá comprobar el auditor inmediatamente, sin tener que pasar del libro de caja al libro mayor. Este sistema sólo es aplicable a las sociedades pequeñas, con muy pocas cuentas del mayor; pero incluso en ese caso se requiere un libro mayor para el resumen de final de año. Con todo, para la capacitación de secretarios y como registro rápido y fácilmente visible de las transacciones corrientes, el referido sistema tiene muchas razones a su favor. Dondequiera que se ha empleado ha servido, según parece, para percibir mejor el significado de las cuentas y lo que éstas pueden revelar.

Un sencillo método de señalar los totales del libro de caja

El método comúnmente aceptado para saldar una cuenta, en particular la de caja, conforme al cual se hacen llegar ambas partes a un total idéntico, resulta totalmente indescifrable para toda persona no familiarizada con él. La razón de ello es fácil de percibir: en ninguna parte señala ese método la suma total desembolsada, y al inexperto, más que el saldo efectivo en caja, lo que le preocupa es la comparación entre ingresos y gastos. Prefiere decir, o pensar: «hemos recibido tanto; hemos gastado tanto; restemos lo uno de lo otro, y tendremos... tanto». Para suministrar esa información y conseguir que el libro de caja indique los datos que los miembros de la junta deseen tener ante sí, se podrán saldar primero los libros de caja conforme al sencillo método de sumar ambas partes, anotar el gasto total debajo de los ingresos totales y restar. Esto pone el saldo del efectivo en caja en el lugar debido, para las entradas del mes siguiente, proporcionando los datos esenciales en la forma deseada y de un modo inteligible. A los contables de profesión no les agradará nada esta mezcla de adiciones y substracciones en una sola cuenta, pero muy pocos serán los contables de profesión encargados de llevar las cuentas de personas de un tipo bajo de educación; personas que, a pesar de todo, pueden ser buenos socios de una cooperativa. Ninguna de éstas podrá desarrollarse y florecer si sus cuentas no son claras, exactas, e inteligibles para un porcentaje bastante crecido de sus socios. El sistema de contabilidad que se aplique tendrá que acomodarse, por tanto, a su

capacidad de entendimiento y a su manera de pensar. A medida que vayan creciendo las cooperativas y formándose federaciones de ellas, se precisarán sistemas de contabilidad más complejos, así como contables plenamente capacitados para ponerlos en práctica, cuya selección y capacitación constituirá una de las necesidades primordiales del nuevo movimiento cooperativista.

PELIGROS

No se ha escrito este capítulo con ánimo de desalentar la fundación de cooperativas comerciales, sino con el objeto de que no se establezcan sin que sus fundadores se hayan percatado de algunas de las dificultades con que probablemente habrán de tropezar. La mayoría de ellas pueden prevenirse de antemano y, quienes hayan estudiado dichos peligros y puedan invocar ejemplos de otros países para reforzar sus argumentos, tendrán la posibilidad de encauzar a una junta bisoña e inexperta por un derrotero ventajoso.

La comercialización no es operación fácil

Hace muchos años que el Registrador de cooperativas de Ceilán escribió lo siguiente: « La comercialización es una actividad que parece siempre deliciosamente fácil. No hay más que disponer la recogida de todo el producto de los clientes en un determinado lugar y a determinada hora y luego, gracias al mayor poder de negociación que da el manejar grandes cantidades, junto con la reducción de los costes de transporte, proceder a venderlo en mejores condiciones. En realidad, sin embargo, se trata de una operación sumamente dificultosa, como podrá verse en seguida con un poco de experiencia. Primero se desorganiza el acopio de los productos. Unos clientes quedan aislados por una riada insuperable, otros se han ido de boda y no traerán sus productos hasta el día siguiente, cuando se haya marchado el camión, o lo que sea. Otros aún, se han dejado seducir por una pequeña cantidad de dinero contante y sonante y la promesa de mucho más, para vender sus productos al comerciante local; otros se encuentran atados al tendero del pueblo porque le deben dinero, y si no le envían sus productos al precio que él quiere los llevará a los tribunales y les venderá las tierras. Pero no dijeron ni una sola palabra de todo esto cuando prometieron entregar sus productos. De ordinario, la desorganización es tan completa en esta fase que todo el programa se derrumba. Pero si se consigue vencer el obstáculo, quedan todavía muchos más. Los socios han de cobrar en dinero, y no pueden aguardar. No se les podrá pagar más que una parte moderada del precio final previsto; pero para ello hará falta una cuantiosa suma de dinero, que ni se tiene ni tampoco puede tomarse prestada, porque nadie la dará, contra la garantía de un lote de productos no recogidos aún, a una sociedad que, con toda pro-

babilidad, no tardará en venirse abajo. Con dificultad podrá uno garantizar siquiera que recogerá el producto, con la certeza suficiente para que el Estado juzgue razonable edificar un almacén destinado a guardarlo. Pero aun en el caso de haber avanzado ya hasta ese punto, será preciso disponer lo necesario para venderlo sin corretajes ilegales, hacer las cuentas del transporte y de todos los demás gastos y abonar el saldo adeudado a los productores dispersos por todo el país. En el curso de toda esa transacción se verá uno asediado por la desconfianza del productor, que se ha separado de su producto mediante un pago parcial y abriga una sospecha muy firme de que personas extrañas, a las que ni siquiera conoce, le han engañado o le engañarán muy pronto. Ni que decir tiene que la sospecha y la desconfianza se verán estimuladas por el antiguo comprador de esas mercancías, que no tiene el menor deseo de verse eliminado por la nueva organización. Conforme al sistema cooperativo, todo eso tendrá que hacerlo una asociación obra de los propios productores, es decir, de los cultivadores frente a los comerciantes, a quienes tratan de ganar por la mano en su propio terreno y eliminarlos de un mercado que ya era suyo».

Dificultad de garantizar la adhesión de los afiliados

Como indica esta cita, uno de los problemas más graves estriba en obtener el apoyo leal de los socios, que en su mayoría serán gente de poca experiencia comercial, sin grandes aptitudes, probablemente, para encararse con el porvenir, inclinados a la suspicacia y sin convicción. Alguna vez se ha tratado de superar esta dificultad, persuadiéndoles a comprometerse, mediante contrato, a entregar toda su producción, o la de una determinada variedad, a la cooperativa. Otras veces no se trata de un contrato independiente, sino de una norma que se supone entiende cada socio y por la cual conviene en comprometerse. En los países donde los agricultores son vivos, individualistas y recelosos de cualquier imposición, no serán aceptadas tales normas o contratos. En otros, se aceptarán sin haberse comprendido plenamente, o en la ola de entusiasmo que despierte algún buen orador, describiendo todos los beneficios que proporciona el cooperativismo pero sin explicar debidamente la disciplina que, asimismo, requiere.

El peligro de un comienzo demasiado ambicioso

Ejemplo notable de esa situación lo constituye el caso de la Asociación de los Cultivadores de Bananas, de Jamaica, fundada en 1927 para actuar en todo ese territorio como cooperativa nacional de comercialización. Entre seis y siete mil cultivadores, en su

mayoría pequeños propietarios, con explotaciones menores de 5 acres, produciendo sólo una tercera parte de la cosecha de bananas de toda la isla, se apresuraron a firmar contratos para la entrega de todas sus bananas a la Asociación, por espacio de siete años. La Asociación tuvo que luchar con una intensa competencia por parte de las compañías particulares, firmemente establecidas. Por este hecho, precisamente, se intentó iniciar las operaciones en gran escala, abreviando así el lento proceso de ir organizando la nueva entidad por medio de las pequeñas organizaciones locales. En realidad se trató de hacer demasiado, contando como se contaba con socios poco familiarizados con el funcionamiento de una cooperativa. Las compañías privadas, poseyendo mayores recursos, podían darse el lujo de trabajar con un margen de utilidades muy reducido, por lo menos temporalmente, y ofrecer a sus miembros un precio más elevado que el que la cooperativa se había comprometido a pagar. Muchos socios no pudieron resistir la tentación de vender « al otro campo». La Asociación, que había adquirido ya barcos frigoríficos, se encontró con que no tenía bananas suficientes para llenarlos. Barcos medio vacíos (y lo mismo habría que decir de los frigoríficos, centros de envase o centrales para la elaboración de otras clases de productos) suponían un funcionamiento con pérdidas constantes muy superiores a las que podía resistir una organización recién fundada, razón por la cual la Asociación se vió obligada a pedir ayuda al Gobierno. Algo fué posible salvar de lo que muy bien hubiera podido ser un naufragio total, pero a costa de renunciar a los principios de cooperación y de administrar la Asociación como si se tratara de una compañía particular ordinaria.

Cosa parecida ocurrió al iniciarse la comercialización cooperativa del tabaco en los Estados Unidos. En este ramo de la industria desempeña una importante función el criterio cualitativo. La industria, además, posee métodos muy arraigados y agentes establecidos, siendo los intereses de compra muy poderosos. También cuenta un largo historial de rozamientos con los agricultores. El primer intento de comercialización cooperativa del tabaco en gran escala tuvo lugar en 1922, año en que se formaron varias asociaciones comerciales de gran importancia, basadas en un contrato de cinco años que obligaba a los socios a entregar toda su cosecha a las cooperativas. Transcurridos los cinco años, sólo quedaban dos de esas asociaciones en activo. Su gran error había consistido en suponer que podrían dominar el mercado y mantener los precios. La esperanza de compartir esos altos precios había atraído a ellas un excesivo número de socios que no entendían la cooperación, que eran malos agricultores o que explotaban tierras pobres, reduciendo así la calidad del producto, o que no se daban cuenta de que estaban obligados a apoyar a su propia organización. Sub-

estimaron la fuerza de los compradores. Durante la segunda guerra mundial, al tropezar con dificultades para vender en el mercado exterior y hallarse dispuesto el gobierno a conceder préstamos sobre los excedentes de tabaco, se produjo un renacimiento de la comercialización cooperativa. Formáronse varias entidades para administrar el programa de préstamos y para vender el tabaco objeto de los mismos. Se hicieron también ventas por separado del tabaco no pignorado, pero adoptándose en cada caso el método de la subasta, que está de acuerdo con las tradiciones de la industria tabaquera norteamericana y permite a los compradores ejercer su criterio cualitativo. Sobre esta base se están haciendo ahora ciertos progresos.

Normas de calidad irregulares

Una deslealtad más artera consiste en que el socio no se preocupe en lo más mínimo de la calidad del producto que suministra, en la vana creencia de que la cooperativa hallará un buen mercado para productos de baja calidad, añejos o sucios, o en que no se tome la menor molestia por clasificarlo, o lo clasifique de mala fe, colocando el fruto de mayor volumen y frescura en la superficie de la cesta y el pequeño o el magullado en el fondo; o en que, cuando no exista contrato alguno obligatorio, venda su producto de mejor calidad a buen precio al comerciante privado, y espere que su cooperativa le liquide lucrativamente el de segunda y tercera clase. Esto sólo conduce a que la cooperativa adquiera una mala reputación, como vendedora de un producto de calidad inferior; reputación que, incluso si consiguiese educar debidamente a los socios, propende a perseverar, debilitando así su poder de venta en el mercado.

Retraso

Que el miembro no acuda a tiempo con su producto o que aún no lo tenga embalado como es debido cuando se pase a recogerlo, no constituye una deslealtad premeditada, pero puede resultar igualmente desastrosa, pudiendo incluso hacer que la cooperativa pierda algún contrato valioso o tenga que expedir un vagón o un camión a medio llenar.

Problemas de personal

Las faltas no siempre son imputables a los socios. De suma importancia es también la honradez y eficiencia del personal, cualidades no siempre fáciles de conseguir, sobre todo cuando el movi-

miento cooperativista no ha empezado sino a dar sus primeros pasos. Muy bien puede ocurrir entonces que nadie conozca verdaderamente la técnica del trabajo de oficina o de la teneduría de libros. Posteriormente, a medida que se multipliquen y desarrollen las cooperativas, esta dificultad tenderá a desaparecer; las cooperativas formarán entonces a su propio personal, bajo el cuidado de un director cuya capacidad haya quedado bien demostrada con el transcurso del tiempo, y los empleados de categoría inferior que más prometan, podrán pasar de una cooperativa ya bien consolidada a la dirección de otra que empieza a funcionar, llevando consigo toda la experiencia y los buenos hábitos de trabajo adquiridos en su anterior empleo. Más tarde aún, podrá llegar a organizarse un centro de formación profesional donde los empleados jóvenes de ambos sexos interesados en el cooperativismo aprendan su oficio.

La honradez es tan importante como la eficiencia. Las juntas directivas de reciente creación no podrán darse bien cuenta de si una persona lista, pero carente de escrúpulos, se está aprovechando o no en perjuicio de los socios o de la sociedad. Los comerciantes rivales podrán muy bien sentirse inclinados a hacer que los empleados de la cooperativa caigan en la tentación. En las actividades comerciales de ciertos países son cosa corriente el peso falso, el cohecho, las comisiones secretas, etc. Uno de los objetivos de la cooperativa consiste, precisamente, en acabar con todo eso, lo que no conseguirá hacer si sus propios agentes son gente corrompida. En cierto país de buenos antecedentes cooperativos, el primer intento de fundar una cooperativa agrícola al por mayor fracasó debido, en parte, a desacertadas políticas de compra, pero, en parte también, a las faltas cometidas por su director, que acabó en la cárcel.

Gran esmero debe ponerse en los nombramientos de personal. Probablemente la elección será limitada, en especial cuando una parte de la colectividad sea analfabeta. Además, siempre se corre el peligro de que sea preferido alguien de inferior o dudosa preparación, por ser pariente de una persona de influencia, o porque haya hecho regalos a los componentes de la junta. Algunas veces quizá sea posible y hasta conveniente servirse, por un breve período inicial, de alguna persona que sea entusiasta de las cooperativas y esté dispuesta a trabajar por un pequeño sueldo, bien porque crea en el valor social de la cooperación o porque tenga la imaginación suficiente para ver que va a edificar algo que, con el tiempo, le proporcionará una recompensa satisfactoria; pero no hay que dar por cosa hecha una predisposición tan favorable durante mucho tiempo. Es necesario remunerar debidamente a los empleados de la cooperativa para: (*a*) contar con sus servicios, pues los cambios frecuentes y la pérdida de buenos funcionarios pueden

llegar a arruinar la cooperativa; (*b*) colocar a personas de ordinario honradas fuera del alcance de la corrupción; (*c*) darles un rango equivalente al de los individuos con quienes hacen negocio, cuyas responsabilidades son probablemente idénticas. Esto, posiblemente, será difícil de conseguir, no por lo limitado de los recursos de la cooperativa (aunque así ocurrirá también con frecuencia), sino, más bien, porque los componentes de su junta directiva serán agricultores que cultivan sus propios alimentos, manejan muy poco dinero en efectivo y no tienen sino una vaga idea de para qué necesitan dinero el administrador, el escribiente o el técnico, que se ven obligados a pagar por cada uno de los artículos que usan o consumen ellos y sus familias.

Elección de locales

Otro terreno donde cabe cometer equivocaciones es en la elección del lugar para los locales de la cooperativa. No siempre se acierta aceptando ofrecimientos de locales o terrenos gratis, ni siquiera cuando parten de algún distinguido socio de la cooperativa; pues el Comité podrá percartarse más tarde de que contrajo responsabilidades, a las que tendrá que hacer frente de alguna manera, o que, tal vez, el propietario del solar se preocupa del florecimiento de la cooperativa mucho menos que de conquistar el control de un negocio prometedor. Con locales alquilados, la cooperativa se encontrará a merced del dueño, por lo que aquella nunca deberá arrendarlos a persona alguna que tenga posibles intereses rivales. También deberán tenerse en cuenta varias razones de carácter práctico. El depósito deberá hallarse situado lo más cerca posible del centro del distrito que se va a servir, pero, al mismo tiempo, estar bien enlazado con el sistema principal de transporte, sea fluvial, de carretera o de ferrocarril. El número excesivo de cargas y descargas, de carros o camiones yendo y viniendo del depósito al puerto o a la estación del ferrocarril, aumentará los gastos y llegará, posiblemente, a dañar el producto. Si hay que emplear maquinaria de alguna clase, se precisará de alguna fuerza motriz, pudiendo muy bien resultar indispensable la vecindad al agua o a la red eléctrica. También será deseable, probablemente, una buena situación, en el sentido de que el edificio esté en un punto por el cual pasen muchos transeúntes que lo vean y, además, se halle próximo a otros edificios —tiendas o dependencias oficiales— a que los socios deban también acudir, así como el que cuente con otras cosas agradables, como una buena sombra o una fuente de agua potable para personas y animales, caso de que los socios tengan que llevar a él sus productos desde muy lejos. Tampoco deberán establecerse dos o más depósitos cooperativos

a pocas millas de distancia cuando quepa razonablemente esperar que, a los pocos años, el mejoramiento de la carretera, o de algún otro medio de transporte, haga posible el que un solo depósito atienda a una zona mucho mayor. En algunos países europeos se construyeron centrales lecheras a distancias de 6 ó 7 millas, unas de otras, en una época en que se llevaba a ellas la leche todos los días con un carro tirado por un borrico. Hoy en día, con el camión que recoge toda la leche, podrían cerrarse muchas de esas lecherías.

El acertado término medio entre el exceso de precauciones y la temeridad

El decidir exactamente cuál ha de ser la tarea de la cooperativa en los primeros momentos, entraña ciertos riesgos. ¿Deberá llevar a cabo toda la multiplicidad de servicios de recogida, clasificación, elaboración y venta de menudeo al consumidor, tratando así de reemplazar de una vez a todo el comercio particular? En ocasiones será posible hacerlo, sobre todo cuando el mercado de consumo esté próximo; pero lo más probable es que un intento de tal envergadura no acarree sino males. Para realizarlo se requeriría mucho capital y toda una variedad de conocimientos y técnicas. En los primeros momentos sólo se manejará una pequeña cantidad de productos, lo que, tal vez, no costeará todos los gastos de tántos y tan diversos servicios especializados. Además, saldrían perjudicados muchos intereses rivales. En general, lo mejor es empezar sin alboroto, organizar, primero, sólo la recogida y clasificación del producto, y venderlo a los comerciantes mejores y más honrados que sea posible encontrar. Más tarde tal vez pueda empezarse a elaborar, o a vender el producto no ya a los comerciantes locales, sino a los mayoristas, a los exportadores o al consejo oficial de comercialización. Tal vez haya también subproductos que explotar o servicios que proporcionar a los miembros, actividades adicionales todas ellas que acaso sea posible emprender cuando la cooperativa haya quedado firmemente establecida, sea localmente respetada y se sienta económicamente fuerte.

Ahora bien, existe también el peligro exactamente contrario: tratar de hacer demasiado poco o dejar de crecer. Por timidez o satisfacción propia, o por no hallarse dispuestas a hacer los sacrificios necesarios para acumular capital, algunas juntas de cooperativa no pasan nunca de la primera fase: recogen el producto y cierran un trato con el mercader. Sin embargo, llega el momento en que todo eso no basta. No pueden permitirse el contratar a un buen administrador; no consiguen hacer un gran negocio; el comerciante ha establecido por cuenta propia una central de clasificación, dotada de una magnífica maquinaria de nuevo modelo que

por sí sola representa ya un buen reclamo, o ha adquirido todo un servicio de camiones que llevan inscrito su nombre. Paulatinamente los afiliados a la cooperativa se irán desplazando hacia esa compañía, que al parecer les atiende mejor, aunque les haga pagar por ello. La cooperativa, pues, sin haber tropezado con dificultades económicas podrá irse deshaciendo silenciosamente, sólo porque sus miembros han perdido todo interés en ella.

Claro está que la dificultad estriba en decidir cuándo se debe ser precavido y cuándo audaz, lo cual sólo puede ser resultado de la experiencia y de una cierta facilidad para dejarse aconsejar.

Cuestiones de mantenimiento de precios

Otro error peligroso, aunque tal vez no tan común hoy como hace varios años, consiste en creer que la cooperativa puede estabilizar los precios a un nivel elevado. Fácil es percatarse de que, con una cooperativa local que no negocia sino una parte de toda la cosecha, una tentativa tal está condenada al fracaso. Cuando una federación de cooperativas controla una gran parte de la producción nacional, o goza incluso del monopolio de la misma, se sentirá uno tentado a creer en la posibilidad de fijar un precio que se base no en el mercado, sino en el costo de la producción, o en la experiencia o el deseo de los productores. No hay tal. Otros productores de otros países, no organizados, quizás, en cooperativas, o que puedan producir más barato o vivir con más sencillez, más tarde o más temprano harán bajar ese precio. Pero incluso si no lo hicieran, el consumidor tendrá siempre la última palabra. Bastará un brote de desempleo o una oferta de artículos sucedáneos en que invertir el dinero para que disminuyan las compras y tenga que reducirse el precio, si es que se quiere vender el producto. La cooperativa prudente, por tanto, observará una política flexible de ventas y deberá aceptar el quedarse con un excedente importante, en algunas temporadas, y el operar con un margen escasísimo de utilidades, en otras. Sus socios tendrán que aprender a conformarse con las variaciones de precio, sin quejas excesivas. El peligro que encierra el tratar de mantener los precios, se agudiza cuando la cooperativa paga por el producto en el momento de su entrega y no lo vende sino varias semanas o meses después. Incluso cuando lo pagado a los socios no sea el precio entero, esperándose hacerles un pago ulterior más tarde, la cooperativa imprudente puede todavía cogerse los dedos. Esto, precisamente, les ocurrió a muchas grandes cooperativas, de gran experiencia, en Norteamérica a raíz de la crisis de 1929-1930, cuando el precio de los cereales descendió en unos pocos meses hasta por debajo del precio anticipado, quedándose aquéllas con una deuda bancaria cuya liquidación les

costó varios años. Como esto ha sucedido también en otros países en fecha más reciente, incluso con anticipos de pago no superiores al 60 por ciento del precio corriente de mercado, no es preciso insistir más en dicho peligro.

Achaques internos

Tal vez sea innecesario el mencionar siquiera que la cooperativa deberá evitar toda clase de riñas y discordias internas. A veces es inevitable que se produzca una marcada divergencia de opiniones. en asuntos de política general, y si después de haber hecho todo lo posible para llegar a un acuerdo quedase una minoría irreductible, que fuese incluso hasta el extremo de presentar su dimisión de la sociedad, será preciso entonces solucionar la situación. Sin embargo, deberá evitarse con toda firmeza y cuidado cualquier ocasión innecesaria de desacuerdo, especialmente en cuestiones no relacionadas con la labor de la cooperativa. Por esta razón, lo más acertado será que las cooperativas se mantengan neutrales en todas las cuestiones de carácter político y eviten el tratar asuntos religiosos en sus debates, o el implantar pruebas confesionales para el ingreso de sus socios. Igualmente deberán evitar verse mezcladas en querellas familiares o en disensiones locales de esas que, a veces, causan un efecto tan destructivo en la existencia de las pequeñas colectividades.

Muchos de los anteriores párrafos habrán puesto de manifiesto cuán importante es observar la debida relación con los socios, mantenerlos informados, interesados y leales, sin esperar de ellos milagros, pero conocedores de que la cooperativa les pertenece y trabaja por el bien común. Este problema de las relaciones con los socios no es fuente de preocupación para el comerciante privado, el cual, en cambio, sí ha de invertir tiempo y dinero en sus relaciones con los consumidores.

Un defecto que ha hundido a más de una cooperativa prometedora es el secreto, el aislamiento o la renuencia a discutir las dificultades. La reserva está bien en su lugar, pero no debe tenerse con aquéllos cuyo deber sea asesorar a las cooperativas sobre problemas comerciales, como son los auditores y los funcionarios de las uniones cooperativas y de los servicios o departamentos del ramo. La cooperativa que se niega a revelar alguna perturbación de pequeña importancia, podrá muy bien verse imposibilitada de recibir alguna ayuda cuando ya no le sea posible ocultar por más tiempo sus dificultades.

OPERACIONES COMBINADAS

Hasta ahora se ha estudiado la comercialización como si en cada caso la llevara a cabo una sociedad especialmente fundada para manejar un solo producto y sin conexión alguna con las demás cooperativas. El cuadro, en la realidad, suele ser mucho más complejo. Para empezar, casi siempre habrá otras cooperativas. No es costumbre empezar por la comercialización cooperativa. En muchos países las sociedades de ahorro y de crédito, o uniones de crédito, se han creado mucho antes de que se iniciara la comercialización. Más aún, el primer paso en materia de comercialización lo han dado más de una vez las propias sociedades de crédito, actuando como agentes para la recogida del producto. Por regla general no pasan de ahí; pues sería verdadera imprudencia el mezclar la banca con la comercialización y, sobre todo, utilizar los depósitos de ahorro que les han confiado sus socios para el ejercicio del comercio, donde siempre tiene que haber un cierto factor de riesgo.

Enlace entre la comercialización y el crédito

Cuando en una misma aldea hay cooperativas comerciales y de crédito, lo más próbable es que exista algún lazo estrecho entre ellas, el cual podrá adoptar diversas formas: (*a*) la cooperativa comercial tendrá, tal vez, cuenta corriente abierta en la cooperativa de crédito, entregando a ésta sus ingresos cotidianos y retirando de ella su dinero a medida que lo vaya necesitando para pagar salarios o para abonar a los socios sus entregas; (*b*) si la cooperativa de crédito no contase con el personal, los locales o los conocimientos precisos para efectuar las operaciones bancarias de cuenta corriente, podrá muy bien hacer anticipos de estación a la cooperativa comercial —ya sea de sus propios depósitos o mediante un préstamo contraído con algún banco más importante—, para que ésta pueda pagar a sus socios, sujeto todo ello a la regla, muy estricta, de que tales anticipos sean reembolsados inmediatamente después de vendido el producto; (*c*) la cooperativa de comercialización, en vez de pagar a sus socios contra entrega del producto, les da un recibo que indique el peso del grano, algodón, cacao o lo que sea, que ha sido depositado en el almacén, y con ese recibo en mano puede el socio acudir a la cooperativa de crédito y obtener de ella un préstamo a corto plazo que le permita ir tirando hasta que haya quedado vendida su cosecha. En este caso, lo mejor,

tal vez, será que la cooperativa de comercialización pague directamente a la cooperativa de crédito el dinero que por la cosecha adeuda a su socio.

Funciones adicionales de la cooperativa de comercialización

Las cooperativas de comercialización suelen hacerse cargo también de otras funciones. De no haber cooperativas de crédito, podrán las comerciales mismas hacer anticipos a sus socios, incluso antes de que éstos entreguen su cosecha, para cuyo fin podrán tomar dinero a préstamo de un banco cooperativo central, o de un banco del Estado, o incluso particular. En algunos casos podrán conceder préstamos de plazo medio, siempre que el capital social no sea exigible a corto aviso, que no exista ningún uso más urgente para el mismo dentro de la esfera de sus propios negocios y que se le dé una verdadera garantía de reembolso. Ejemplo bueno de esta clase de préstamos es el de algunas centrales lecheras irlandesas, que facilitan dinero a sus socios para la compra de vacas, con lo que aumenta la cantidad de leche que se entrega a la lechería y, por consiguiente, deberá aumentar también la economía de su funcionamiento. El riesgo, al mismo tiempo, queda muy aminorado por la posibilidad de hacer descuentos regulares del pago mensual que se abona al miembro por la leche entregada, hasta que se redima el préstamo.

Hay otros métodos con arreglo a los cuales la cooperativa comercial podrá aumentar la cantidad y la calidad del producto que se le entregue. Probablemente, será posible aumentar la producción con el empleo de abonos. Las centrales lecheras antes citadas suelen proporcionar a sus socios escorias básicas, que mejoran la calidad de los pastos y con ello el rendimiento de leche entregada a la central. En otros países se precisará, tal vez, de algún pesticida, como el sulfato de cobre, que se aplica a las viñas para destruir el mildiú, y sin el cual moriría la planta o, por lo menos, disminuiría grandemente la cantidad de uva que va a la central vinícola de la cooperativa. También puede ocurrir que lo que se necesite sea maquinaria; una cooperativa inglesa que vende productos hortícolas, proporciona a sus socios no sólo pesticidas y abonos, sino incluso motocultores, y ha organizado un taller de reparaciones para servicio de los afiliados.

Respecto a las cooperativas que trafican en varios artículos de carácter similar, como por ejemplo legumbres y fruta de fácil descomposición, todos ellos vendidos de la misma forma y poco más o menos al mismo mercado, no se requiere hacer observación alguna especial. Algunas veces, sin embargo, la cooperativa que trafica en un producto de corta temporada y cuyos locales y personal quedan ociosos, probablemente, durante varios meses del año,

trata de funcionar durante el año entero manejando uno o dos productos más en otras estaciones. Esto, que en teoría parece estar muy bien, en ocasiones resulta hacedero, pero no es tan sencillo como parece porque: (*a*) la maquinaria que se necesita para la clasificación de un producto puede no ser adecuada para el otro, y tal vez resulte imposible trasladarla de sitio sin incurrir en grandes gastos; (*b*) quizás las temporadas de los respectivos productos no sean completamente distintas, y si llegasen a coincidir en algún momento las dos, resultarían muy arduos, quizás, los problemas de personal y de espacio; (*c*) los dos productos serán cultivados, probablemente, por clases distintas de agricultores, a los que tal vez no resulte fácil fusionar en la misma cooperativa. En algunos casos se han creado departamentos adicionales, especializados en distintos productos, sencillamente porque los socios tenían algún otro artículo que vender y, naturalmente, acudían a su cooperativa para que lo vendiese: la central lechera inaugurará entonces un centro de envase de huevos; la cooperativa comercial de café venderá los cueros del ganado de sus socios. En tales combinaciones deberán llevarse por separado las cuentas de cada ramo y las pérdidas que ocasione un producto no deberán ser compensadas, a menos que se cuente para ello con el pleno conocimiento y aprobación de los socios, con las ganancias del otro.

Cooperativas de finalidad múltiple

Algunas cooperativas que empezaron por la comercialización, han pasado a desempeñar toda una variedad de funciones, entre ellas la administración de almacenes de consumo, la producción de electricidad para el alumbrado o el suministro de energía a la aldea, y la provisión de medios de esparcimiento social como son los centros de reunión. Una cooperativa pujante, que cuente con una dirección capaz y con el apoyo constante de toda la colectividad, podrá hacerlo casi todo, y sería absurdo decir que es imposible o desacertada cualquier combinación de actividades por extraña que parezca. Al mismo tiempo, no será conveniente tampoco que una mera cooperativa de comercialización inicie sus operaciones con unos objetivos demasiado ambiciosos, o que emprenda actividades secundarias antes de haberse consolidado con todo éxito en su función comercial básica. Llegada la hora de estudiar la iniciación de tales actividades secundarias, deberán preferirse las que, como los préstamos para adquisición de vacas o el suministro de pesticidas, se hallan estrechamente vinculadas a la actividad comercializadora y tiendan a robustecer la posición de la cooperativa, y no a debilitarla con la dispersión de sus esfuerzos.

Enlace entre productor y consumidor

Otra forma de operaciones combinadas se presenta en los países en que existe un fuerte movimiento cooperativista de consumidores urbanos o «industriales», como ocurre en la mayoría de los países europeos. Los movimientos de este tipo se hallan organizados, por lo común, sobre una base federal, es decir, de una parte, las cooperativas locales autónomas de consumo, que atienden a una aldea o ciudad y están federadas en una organización central de compra, venta y fabricación, a la que generalmente se denomina cooperativa general. La cooperativa agrícola de comercialización puede llegar muy bien a encontrar su mejor mercado en el movimiento cooperativista de los consumidores, vendiendo directamente sus productos frescos, huevos, leche, fruta y legumbres a las cooperativas locales de consumo, para su reventa a los socios de éstas. Si la cooperativa agrícola tiene una gran envergadura comercial, seguramente dispondrá de más productos de los que pueden consumirse localmente, sobre todo si está situada en una aldea, donde la mayoría de los habitantes producen los huevos y legumbres que necesitan. Probablemente, por tanto, venderá todo o parte de sus productos a la cooperativa general, para su redistribución entre las sociedades afiliadas a ésta. Lo mismo sucederá con los productos que han de ser elaborados, como en el caso de la molienda de granos. En este campo el intercambio puede realizarse en dos direcciones: la cooperativa agrícola de comercialización vende el grano a la cooperativa general y le compra a ésta los desperdicios de su molienda —el salvado, por ejemplo— para revenderlos a sus propios socios como pienso. En este caso cabe la posibilidad de que la sociedad agrícola se haga miembro de la cooperativa general de consumo, con objeto de recibir su parte en el reparto de las utilidades y aprovechar plenamente todos sus servicios.

En ciertos países el enlace entre las cooperativas de productores y de consumidores se lleva a efecto en forma distinta, mediante el establecimiento de empresas mixtas. Ejemplo bien conocido de ello es la Unión de Cooperativas Lecheras de Ginebra. La leche llega a ésta ciudad procedente de un gran número de pequeños centros receptores cooperativos, organizados por los granjeros y afiliados todos a una sola federación. La Cooperativa de Consumo de Ginebra, que tiene varias sucursales en toda la ciudad, se encarga de hacer llegar la leche al consumidor. De la central de refrigeración, embotellado y distribución general son copropietarias la Cooperativa de Consumo de Ginebra y la Federación de Productores de Leche, las cuales se reparten las utilidades que aquélla obtiene. Algo parecido ocurre con la Asociación de Productos Agrícolas de Nueva Zelandia, de la que son dueñas la Federación Neozelandesa de Cooperativas Lecheras y la Cooperativa al por

Mayor de Inglaterra, que importa en gran escala de Nueva Zelandia la mantequilla, el queso y el cordero refrigerado.

Cabría suponer que las empresas mixtas de esta clase, o por lo menos, el intercambio directo entre las mismas, fueran ya una cosa universal y hubieran conseguido desplazar del marco del comercio privado a un gran sector del comercio cooperativo. No ha sucedido así en la realidad, por lo que quizás sea provechoso echar una ojeada a las razones que a ello se han opuesto. Es cierto, claro está, que entre el productor y el consumidor existe un conflicto fundamental: el primero desea vender al precio más elevado posible y el segundo comprar al más bajo. Ahora bien, el hecho de que la cooperación sirva para rebajar el gasto de los intermediarios, puede contribuir mucho a satisfacer los deseos de ambas partes y a conciliar sus intereses. Otro de los obstáculos al comercio mutuo estriba en que los movimientos cooperativistas de consumidores y agricultores, en un mismo país, muy raras veces corren parejos, ocurriendo de ordinario que el movimiento cooperativista de consumo, por su pequeñez, no puede aceptar más que una fracción del producto comercializado cooperativamente, el cual debe entonces encontrar sus mercados en el comercio particular o en la exportación; o, también, que el movimiento de consumo no trafique en absoluto en ese producto (ninguna cooperativa de consumo del Africa Occidental deseará vender granos de cacao, por ejemplo); o que, en cambio, como ocurre en el Reino Unido, la cooperativa de consumo sea de tal envergadura que difícilmente llene sus necesidades con la totalidad de la producción agrícola nacional, viéndose obligada, por tanto, a satisfacerlas en gran parte mediante la importación.

Existen también otras dificultades que no son de carácter tan fundamental, referentes, en ciertos casos, a la calidad del producto con que se opera. Si éste es de calidad inferior, como suele suceder cuando la cooperativa de comercialización está dando sus primeros pasos, no será probablemente lo bastante bueno para la cooperativa de consumo. Si se trata de un artículo superfino, muy bien podrá resultar demasiado caro para una entidad que, después de todo, se compone de personas de escasos recursos, las cuales fundaron su cooperativa de consumo para economizar dinero. Así, pues, a las mercancías de lujo habrá que hallarles un mercado del mismo carácter. Otras veces, el problema estriba en la cantidad: una de las partes deseará únicamente traficar a granel, al paso que la otra, por algún motivo, no podrá negociar sino en pequeñas cantidades a un tiempo.

Una dificultad bien real, aunque no siempre reconocida, radica en que los funcionarios de la cooperativa más antigua de las dos, habrán entablado relaciones comerciales con compañías privadas, probablemente bastante satisfactorias y que, por lo menos, aseguren

mercados o fuentes de suministro permanentes, a las que no estarán dispuestos a renunciar sin haberse cerciorado primero de que el intercambio con las cooperativas resultará igualmente satisfactorio y permanente. También pueden darse casos en que tales funcionarios se vean sometidos a presiones, económicas o de alguna otra clase, para que no se suspenda la relación ya entablada. Esto no tendría disculpa; pero muy bien pudiera suceder que la vacilación manifestada por dichos funcionarios fuese sincera, motivada por la creencia de que no redundaría en beneficio de la cooperativa el ingresar en ninguna nueva alianza.

Por último, en lo relativo al comercio internacional y ultramarino, rara vez, por espacio de muchos años, se han encontrado las cooperativas en posición de elegir sus consumidores o fuentes de suministro, puesto que el comercio exterior está regulado por juntas de exportación e importación, cupos, convenios internacionales e intervenciones de cambios. Todo esto es ahora mucho menos estricto que durante la segunda guerra mundial e inmediatamente después de su terminación, pero no por ello deja de formar una barrera que se interpone en las relaciones directas entre las cooperativas de los distintos países.

Tal vez deba agregarse que aun cuando las cooperativas no dominen toda la cadena de la comercialización de uno a otro extremo, constituyen, por lo menos, un servicio muy valioso de información comercial. Con frecuencia representa esto un motivo primordial de atracción para los nuevos socios, al paso que, por otro lado, las cooperativas tal vez reciben mayor atención por parte de las juntas oficiales de comercialización o de grandes compañías de cierta reputación porque, gracias a ellas se les facilita el mantener una comunicación más sistemática y rápida con muchos agricultores.

FEDERACIONES Y JUNTAS DE COMERCIALIZACION

Todo lo dicho hasta ahora pone de manifiesto las considerables ventajas que supone el realizar la comercialización cooperativa en una escala bastante amplia. Por regla general, cuanto mayor sea el volumen del producto manipulado, tanto más bajos resultarán los gastos que ocasione el manejo de cada saco o caja del mismo. Además, será posible utilizar más maquinaria, construir locales mayores y más adecuados y contratar personal de mayor preparación. Por lo común resultará más fácil hacer un buen negocio con operaciones en gran escala que con las de pequeña cuantía, o con un suministro permanente y no con cantidades variables de las que sólo se dispone de vez en cuando; pues entonces habrá menos peligro de que los negociantes ajenos a la cooperativa abaraten los precios o perturben el sistema de clasificación.

Centralización o estructuración piramidal de las cooperativas

Teniendo presentes todas esas razones, algunos organizadores han tratado de formar grandes cooperativas centralizadas, que abarcan una extensa región y cuentan con varios centenares o millares, tal vez, de socios. En países con una buena red de comunicaciones, donde la agricultura constituye una actividad comercial en gran escala, quizá resulten convenientes esas cooperativas centralizadas. Su desventaja, sin embargo, estriba en cierta propensión a perder contacto con los socios, que ignoran en qué forma son regidas y tampoco se preocupan de averiguarlo, al menos mientras las cosas marchan bien. Esto supone que regenten la cooperativa sus funcionarios remunerados y los componentes más activos de su junta directiva, así como que sean escasos, por lo general, el interés o la lealtad de los socios, a los que, sin embargo, habrá de apelarse, cuando sea necesario, para realizar determinados esfuerzos, o implantar una disciplina, o hacer sacrificios económicos.

Lo más corriente y lo más satisfactorio, por lo general, es que la cooperativa primaria se mantenga lo más pequeña posible, dependiendo su tamaño exacto de la labor que debe realizar, de los servicios locales de transporte y de otras cosas. Como criterio aproximativo, para determinar el tamaño adecuado, deberá ser tal que

la mayoría de los miembros, por lo menos, se conozcan unos a otros y puedan asistir sin dificultad a las juntas generales de cada año. Ajustadas las cooperativas locales a tal modelo, cabrá la posibilidad de incrementar la solidez y la potencia negociadora de la cooperación comercial, a su debido tiempo, mediante la federación. El proceso inicial de formación es bastante sencillo: los socios en vez de ser agricultores, la federación se compone de cooperativas locales; a sus reuniones anuales asisten los delegados de éstas, que son los que eligen la junta de administración. Una federación cooperativa de esa índole podrá abarcar toda una región de un país grande, o todo el territorio de otro más pequeño. Si se trata de una federación regional, podrá unirse a otras federaciones regionales para formar una federación o confederación nacional, pero la formación de esta pirámide no debe llevarse a cabo con excesiva rapidez. Valdrá la pena recordar que cada capa de la pirámide implica ciertos gastos y que todos los fondos necesarios para costearlos proceden originariamente de la capa inferior, a saber, el socio individual.

Existen algunas federaciones que se ocupan de las condiciones generales que afectan a sus cooperativas en la comercialización de un determinado producto —sus relaciones con el gobierno, asistencia jurídica, asesoramiento técnico y científico—, pero que no trafican por sí mismas en dicho producto ni toman parte en su comercio. En tal caso la federación no necesitará mucho más que una oficina, un secretario capacitado y varios asesores especializados, pudiendo ser financiada con las suscripciones anuales de sus organizaciones miembros. Con mayor frecuencia, sin embargo, la federación desempeña un papel importante en la comercialización del producto, pudiendo suceder muy bien, de hecho, que las cooperativas locales no pasen de ser sino centros de recepción y clasificación y que el peso principal de la comercialización y el financiamiento recaiga en la federación. Un ejemplo aleccionador de esta clase, registrado en Chipre en la comercialización de algarrobas, se reseñará en el capítulo titulado « Algunos ejemplos», bajo el título de « Algarrobas».

Las federaciones necesitan capital

Cuando la federación constituye el eslabón principal de la cadena de la cooperación comercial, requiere un fuerte capital, siendo lo más corriente que las cooperativas locales compren las acciones de la federación, generalmente en proporción al número de sus respectivos socios agricultores. Estos últimos contraen, a veces, una responsabilidad adicional, respecto de las posibles pérdidas.

La caución que prestan las sociedades afiliadas, singularmente cuando va combinada con una promesa de vender por conducto de la federación, facilita a ésta el contraer préstamos de una cooperativa o banco centrales, con los que pagar a las cooperativas locales, que a su vez pagan a sus socios agricultores el producto que éstos han entregado. Mientras tanto, la federación retendrá ese producto hasta que le encuentre un buen mercado, reintegrando el préstamo sólo cuando lo haya cobrado todo. Esta clase de federación podrá actuar también en nombre de las cooperativas agrícolas que, dedicadas principalmente al crédito o a la oferta de productos, sólo emprenden la comercialización como un servicio adicional, de temporada tal vez, que prestan a sus afiliados.

De singular necesidad son estas federaciones cuando la cosecha va destinada principalmente a la exportación, puesto que la cooperativa local se vería entonces imposibilitada de tratar en pie de igualdad, con mayoristas bien informados, sobre el espacio de embarque preciso o de negociar ventajosamente con los compradores extranjeros. Ejemplos de florecientes federaciones de cooperativas comerciales pueden encontrarse en muchas partes del mundo, cabiendo citar: las cooperativas de trigo, lana y ganadería del Canadá, las cooperativas danesas de leche y de fabricación de tocino, las de comercialización frutera de Italia y los Estados Unidos y las de cacao y café del Africa Occidental y Oriental.

Muchos países cuentan con federaciones o uniones nacionales de cooperativas agrícolas cuyos miembros no trafican todos en el mismo producto. Algunas ni siquiera comercian en producto alguno, componiéndose de bancos de crédito y de cooperativas rurales de consumo y de suministros agrícolas. Cuando una federación de esta clase emprende actividades comerciales, éstas tendrán probablemente un carácter múltiple, figurando entre ellas la compra al por mayor de abastecimientos y la comercialización, e incluso elaboración, en algunos casos, de toda una variedad de productos agrícolas.

Juntas de comercialización

Otra de las formas en que cabe centralizar la comercialización agrícola, regular la competencia y consolidar la posición del agricultor, consiste en el establecimiento de juntas de comercialización agrícola, las cuales fueron concebidas en un principio como una clase de cooperativismo que contaba con el apoyo especial de las autoridades. Dondequiera que han funcionado con más éxito, han mantenido una estrecha relación con las cooperativas locales y sus federaciones, pero la evolución de las juntas ha seguido orientaciones diferentes en los distintos países, y en alguno de ellos se concedió

menor consideración a sus relaciones con las cooperativas de agricultores.

La primera junta de comercialización se creó en Queensland, Australia, en 1921. En este país ya operaban entonces con bastante éxito las cooperativas agrícolas de comercialización, pero a medida que iban disminuyendo los altos precios cotizados durante la primera guerra mundial, se advirtió que los primeros en romperlos eran los agricultores no organizados, que no habían pertenecido nunca a una cooperativa. Como su número no era grande, los cooperadores debían lógicamente pensar que, de haber tenido poder suficiente para obligar a esta minoría a ingresar en la cooperativa, hubiera sido posible que todos los productores presentaran un frente unido ante los comerciantes con quienes hacían sus negocios. Las cámaras legislativas de Queensland se hallaban dispuestas a iniciar el experimento y el voto de los agricultores tenía entonces mucha influencia. En virtud de la ley aprobada al efecto, siempre que las tres cuartas partes de los productores de las tres cuartas partes de la cosecha media de un producto cualquiera desearan fundar una cooperativa de comercialización, podrían obligar a la cuarta parte restante a vender su producto por intermedio de ésta.

Este sistema no fué del todo bueno para mantener los precios. Como ya se ha explicado en el capítulo anterior, el consumidor tiene siempre la última palabra. Pero sí se crearon de esa manera magníficas posibilidades para reorganizar la comercialización cooperativa, mejorar el transporte y el almacenamiento, contratar préstamos con el gobierno para construir centros de elaboración, emprender campañas conjuntas de publicidad y descubrir nuevos mercados. El sistema —o, por lo menos, algo muy parecido— quedó implantado también en otros varios países. Sus resultados diferían mucho entre sí. En el Reino Unido, por ejemplo, donde hace un cuarto de siglo la comercialización cooperativa se hallaba menos adelantada que en Australia, no se asignó función alguna a las centrales lecheras en la dirección del programa de comercialización de este producto, la cual se puso en manos, en cambio, de una junta nacional que, salvo el ser elegida por los propios agricultores, no presentaba ningún otro de los rasgos que distinguen a una cooperativa. En Noruega, por el contrario, se implantó todo un programa de comercialización lechera, con el mismo propósito de regular la afluencia de la leche a los mercados urbanos, estabilizar los precios y convertir el sobrante en mantequilla y queso, basado enteramente en las cooperativas lecheras ya existentes, añadiéndose únicamente a éstas un órgano central de coordinación dotado de atribuciones para adoptar decisiones de carácter general. En Francia, la Oficina del Trigo, que regula la venta de este cereal tanto al mercado interior como al de exportación, pero que no comercia por propia cuenta, es un organismo que representa muchos intereses

(cooperativas de comercialización triguera, cooperativas de consumo, dependencias oficiales y comerciantes y molineros particulares). El manejo de la cosecha, en cada región y en cada localidad, está encomendado a cooperativas muy organizadas. En muchos países tropicales, los productos más importantes de exportación —café, cacao, tabaco, algodón, etc.— se hallan intervenidos por juntas de comercialización, que establecen las normas de calidad, negocian anticipos a los agricultores y fijan los precios finales que éstos han de percibir, organizan los servicios marítimos y acumulan reservas que puedan utilizarse para mejorar la producción mediante la enseñanza, la lucha contra las plagas y otros medios, o para neutralizar las fluctuaciones de los precios abonados al cultivador en los años en que el precio mundial sea inferior al promedio que se considere descable.

Lo importante es que todo el grupo de personas que tenga intención de fundar una cooperativa comercial, averigüe por adelantado si funciona ya alguna junta nacional de comercialización o de exportación, o si la venta de la cosecha está sometida a cualquier otra clase de restricciones, por parte de los departamentos del gobierno. Una cooperativa sólo puede organizarse dentro del marco de las disposiciones legales en vigor en el momento de su creación, sea cual fuere el carácter de las mismas, pudiendo suceder muy bien que algún monopolio estatal —como los monopolios oficiales de tabaco que existen en algunos países— tenga implantado un sistema de comercialización que no deje espacio alguno al cooperativismo. Esto, empero, no suele ser lo corriente. Lo más usual es que la junta de comercialización actúe por medio de agentes locales que podrán ser comerciantes privados o cooperativas. Mucho dependerá entonces de que el gobierno favorezca un método de tráfico comercial u otro. Pocos son, sin embargo, los gobiernos que llegan a obstaculizar la actuación de ninguna cooperativa debidamente organizada deseosa de traficar en un producto determinado en nombre de la junta de comercialización o de acuerdo con las disposiciones de la misma. Muchos gobiernos (el de Francia, por ejemplo, cuando se creó la Oficina del Trigo) están dispuestos a dar alicientes a las cooperativas para que acepten esas obligaciones y, quizá, a prestarles ayuda técnica y a conceder préstamos a largo plazo para la edificación de locales convenientes.

Puede suceder también que funcionen ya varias cooperativas de comercialización al ser lanzada la propuesta de crear una junta nacional de comercialización. A las cooperativas o a su federación, si cuentan con alguna, corresponderá entonces el estudio de esa propuesta con todo detenimiento, para poder demostrar la útil función que desempeñarían en un programa de comercialización sistemática y, en caso necesario, para proponer las modificaciones que sean precisas del proyecto de programa, no sólo para el reco-

nocimiento de su posición actual sino para poder disfrutar de plena libertad con que desarrollarse dentro del marco del nuevo sistema.

Federaciones mixtas de cooperativas

No debe concluirse este capítulo sin mencionar el hecho de que no siempre es preciso que la federación comercial se componga exclusivamente de cooperativas locales. Hay casos de federaciones de cooperación comercial, que funcionan con todo éxito, cuya composición es mixta, formando parte de ellas cooperativas primarias y productores individuales. De ordinario, con la aceptación de socios individuales en este plano secundario, se trata de obtener la ventaja de un capital mayor de acciones. Ello, sin embargo, plantea ciertos problemas, respecto a la votación en las juntas generales, la elección de la junta directiva y otros similares. Una cooperativa de esta clase, la Unión Comercial de Productos Vinícolas de Chipre, que resolvió aceptar como miembros a personas particulares, resòlvió el problema de la representación de éstas en la junta general estipulando en sus reglamentos que los socios individuales de la Unión celebrasen reuniones especiales de aldea para elegir a los delegados que deberían asistir y votar en la asamblea general de la Unión, siendo el número de los mismos proporcional al de los componentes de cada grupo electoral.

ALGUNOS EJEMPLOS

Tal vez sea útil para quienes piensen en fundar o ampliar cooperativas comerciales, que se les haga una lista de la docena, o más, de productos agrícolas o pecuarios más importantes, junto con una breve historia de las empresas que más éxito han alcanzado en la manipulación de cada uno de esos productos. Respecto a algunos de ellos, como los cereales, o los productos lácteos, la historia podría repetirse muchas veces, con pequeñas variaciones según los diversos países, no siendo el aquí elegido, necesariamente, el ejemplo mejor conocido o el reseñado con mayor frecuencia. Para toda ulterior información sobre un producto determinado se sugiere la consulta de los libros que figuran en la bibliografía de la última página.

Algarrobas

Aunque la organización secundaria de comercialización suele consistir en una unión de cooperativas comerciales primarias, en algunos países son miembros de la unión comercializadora las cooperativas de crédito o las de finalidad múltiple; ejemplo de ello, la comercialización de algarrobas en Chipre. Cuando se pensó en organizar a los productores de algarrobas con fines comerciales, funcionaban ya cooperativas de crédito en casi todas las localidades de las zonas productoras de este artículo, las cuales, a su vez, se hallaban afiliadas al Banco Cooperativo Central. Por ello, en lugar de crear nuevas cooperativas comerciales primarias, se estimó preferible organizar en cada distrito uniones comerciales a las que perteneciesen, en calidad de miembros, las sociedades de crédito. Para los socios de la cooperativa de crédito la entrega de algarroba es puramente voluntaria, pero, en cambio, es obligatorio para las cooperativas de crédito el entregar a la unión todas las algarrobas que hayan recibido. Tal vez parezca que la inexistencia de una obligación jurídica por parte del productor de entregar su producto, constituya una desventaja de este sistema, cuyo éxito depende, casi por entero, de la lealtad de los socios individuales para con sus cooperativas, pero según se ha indicado ya, difícil será exigir el cumplimiento de obligación jurídica alguna en el caso de que la lealtad brille por su ausencia.

El sistema, sin embargo, posee sus ventajas, particularmente en lo referente a concesión de anticipos y liquidación de cuentas.

La unión comercial no tiene que hacer ningún anticipo contra las entregas realizadas; los anticipos correrán a cargo de las cooperativas de crédito, que los concederán, por lo común, gracias a los préstamos obtenidos del Banco Cooperativo Central. También cabe la posibilidad de que las cooperativas, el banco y la unión comercial convengan en que esta última efectúe sus pagos a las cooperativas a través del Banco Cooperativo Central, el cual podrá entonces deducirles los préstamos vencidos y acreditarles el saldo correspondiente.

El desarrollo de la comercialización de las algarrobas en Chipre sirve también como ejemplo de un crecimiento gradual. Al principio, unas cuantas sociedades de crédito reunían las algarrobas de sus afiliados para su venta conjunta a los comerciantes. Después, se fundaron las uniones, las cuales, como primera medida se limitaban a arrendar los almacenes y a vender las algarrobas, sin elaborar, a los comerciantes. Una vez que esta actividad se vió coronada por el éxito, las uniones contrataron préstamos para edificar almacenes propios e instalar fábricas de elaboración. Hecho esto, se hallaron en condiciones de iniciar la exportación por cuenta propia. Transcurridos varios años, durante los cuales funcionaron como entidades independientes, las cinco uniones distritales se fusionaron en una federación.

Cereales

La comercialización del trigo en los principales países exportadores del mundo —el Canadá, Australia, los Estados Unidos y la Argentina— la llevan a cabo en gran parte, manejando algunas veces hasta más de la mitad de la cosecha, las cooperativas de agricultores. La historia de los Fondos Mancomunados del Canadá, en especial, reviste excepcional interés y deberían estudiarla cuantos ocupen puestos de responsabilidad en las cooperativas. En la presente coyuntura, sin embargo, se reseñará lo sucedido en un país más pequeño y con algunos problemas bastante particulares.

Túnez, país agrícola exportador de trigo y otros productos, cuenta con una población de unos 3 millones y medio de personas, la mayoría de ellas campesinos musulmanes cuyos métodos de cultivo apenas han cambiado en los últimos dos mil años; pero, además, hay unos 3.000 europeos, agricultores franceses en su mayoría, que emplean métodos modernos como la mecanización, la selección de semillas, el mejoramiento del suelo y la protección fitosanitaria. El problema en este caso ha consistido en idear un tipo de comercialización cooperativa que redunde en beneficio de ambos grupos, y, al mismo tiempo, sirva para sacar el mayor partido posible a los recursos del país.

La Cooperativa Central de Agricultores, a la que, lo mismo que en todas las demás cooperativas de Túnez, tienen acceso las personas de ambas razas, empezó a funcionar como proveedora de aperos de labranza, pero se encontró con que dos millares de sus socios necesitaban también almacenes y servicios técnicos para la comercialización de su trigo. De 1936 a 1938, la Cooperativa construyó un silo de trigo con una capacidad de 50.000 toneladas, provisto de todo el equipo necesario para la limpieza, selección, mezcla y fumigación del grano, así como de un aparato, único en su género, para exterminar el carbón volador, mediante su inmersión en agua caliente. La cooperativa cuenta también con otros dos silos con capacidad para 20.000 y 55.000 toneladas respectivamente. En Túnez funcionan también otras dos cooperativas para la comercialización del trigo, y entre ellas manejan la quinta parte de la cosecha de los campesinos indígenas y una proporción muchísimo mayor de la que levantan los agricultores europeos. La Oficina Cerealista Nacional viene ya fijando los precios del grano y el ritmo de colocación en el mercado desde hace varios años, ahorrando así a la cooperativa todas las preocupaciones que le causaría un mercado de especulación.

Vecino a la sede principal de la Cooperativa Central, pero enlazado con ella por un túnel para el transporte del grano, se halla el silo de la Cooperativa Tunecina de Semillas, empresa independiente fundada en 1950 por un centenar de labradores con el objeto de hacerse cargo de la distribución de estirpes comprobadas de semilla, distribución que antes efectuaba el Servicio Botánico Oficial. Socios elegidos cuidadosamente multiplican, por contrata, la semilla de primera generación recogida del Servicio Botánico. Los demás afiliados tienen derecho a comprar la semilla de segunda generación, para multiplicarla en sus propias granjas, en cantidad proporcional al número de acciones que han suscrito. La de tercera generación podrá ser readquirida y vendida después lo mismo a cualquier socio de la Cooperativa Central de Agricultura que a los no pertenecientes a ésta. Uno de los principales objetivos consiste en mejorar la producción triguera de los campesinos más atrasados, que cultivan el 90 por ciento del trigo duro del país y cuyos rendimientos por hectárea no suelen sobrepasar un tercio del rendimiento de las granjas europeas, siendo su calidad, con frecuencia, inferior a la deseada en los mercados exteriores. La implantación de métodos mejorados de cultivo, la introducción del riego, el empleo de fertilizantes o el establecimiento de una rotación de cultivos y barbechos, requerirán cierto tiempo. Mientras tanto, el modo más rápido de incrementar los rendimientos consiste en la distribución de semillas mejoradas.

La cooperación de tipo moderno no se ha generalizado todavía gran cosa en los distritos exclusivamente musulmanes; pero en

todas partes funcionan las llamadas sociedades tunecinas de beneficencia, en las que pueden ingresar todos los agricultores, mediante el pago de una pequeña cuota obligatoria, destinada a la constitución de reservas para los años malos y al mejoramiento agrícola local. Por conducto de estas sociedades se distribuye la semilla mejorada, unas veces gratis, otras con cargo a la oficina cerealista y, con más frecuencia, a cambio de una cantidad igual del grano que posee el campesino. Estas sociedades han creado también casi un centenar de centros para la recogida del grano, por mediación de los cuales se han llegado a vender, en años buenos, hasta 20.000 toneladas de trigo y cebada, en nombre de los campesinos. Espérase convertir más adelante estos centros en verdaderas cooperativas de comercialización, las cuales contarán probablemente con una federación propia.

Cacao

El árbol del cacao, introducido en el Africa Occidental en 1879, procedente de Fernando Póo, por un jornalero indígena, lo cultiva todavía en esa parte del mundo un numeroso grupo de pequeños agricultores, casi exclusivamente. La cosecha del Africa Occidental no comenzó a cobrar importancia en el comercio exterior hasta después de la primera guerra mundial. Su venta la venían efectuando hasta entonces los comerciantes o sus corredores. Los cultivadores de cacao, muy dispersos en zonas con frecuencia inaccesibles por carretera, ignoraban por completo los precios a que se cotizaba su cacao en el exterior, ignorancia que, sumada al hecho de que la cosecha carecía de mercado interior, daba un amplio margen a las actividades de comerciantes sin escrúpulos. Por añadidura, los precios del mercado mundial solían fluctuar de una manera totalmente imprevisible, lo que ocasionaba, en el Africa Occidental, una tendencia a pagar siempre al cultivador el precio mínimo. A pesar de todo ello, la competencia entre los compradores, mientras éstos no llegaban a establecer carteles de precio, revestía intensidad suficiente para dar la impresión al cultivador de que era objeto de cierta consideración, lo cual era verdad, singularmente en materia de anticipos en dinero, que el agricultor se alegraba de aceptar en previsión de la entrega de su cosecha, siendo raras las veces que poseía dinero suficiente para sustentarse todo el año.

En tales condiciones, la posición del cultivador de cacao en el Africa Occidental adolecía, evidentemente, de extrema vulnerabilidad. De ello se dió perfecta cuenta a principios del decenio de 1930, cuando los precios del mercado mundial dieron un bajón catastrófico. Entonces fué cuando comenzó a prestar oídos, singularmente en los territorios del Africa Occidental Inglesa, a los agró-

nomos del gobierno, que llevaban ya varios años recomendando a los cultivadores de cacao que emprendieran una acción conjunta con miras a uniformar y mejorar la calidad de su producto. Poco a poco fué creciendo el número de los agricultores que se organizaban en distintos grupos y poco a poco se fueron percatando también de las posibilidades que les ofrecería la organización comercial en su propio beneficio. Al promulgarse las leyes sobre cooperativas en Nigeria (1935) y en la Costa de Oro (1937), las primeras sociedades inscritas en el Registro tenían por finalidad la comercialización del cacao. Mas no había de transcurrir mucho tiempo para que las cooperativas de cacao recién formadas advirtiesen que sus afiliados seguían todavía aceptando anticipos en dinero de sus competidores. Las cooperativas, para sobrevivir, iban, pues, a tener que organizar servicios de crédito de gran amplitud; en caso contrario el cultivador de cacao, habituado al pago íntegro del producto a su entrega al comerciante, no se sentiría predispuesto, ni tampoco con la capacidad económica necesaria para aguardar a que la cooperativa concluyese su proceso de comercialización. La segunda guerra mundial estalló antes de que las cooperativas británicas de cacao hubiesen logrado resolver sus problemas financieros; pero, en esta ocasión, la guerra y sus consecuencias hicieron que la industria del cacao saliera del estado de desorganización en que se hallaba y adoptara un sistema ordenado de comercialización. A partir de entonces, la venta de cacao en el mercado mundial quedó centralizada en juntas de comercialización establecidas por ley. La ley limitó las ventas de cacao en toda Nigeria y la Costa de Oro a los agentes autorizados de tales juntas, expidiéndose a todos los compradores, y entre ellos a las cooperativas, permisos que estipulaban una actividad mínima. Las citadas juntas abonaban a los compradores un subsidio para cubrir sus gastos y hacerles obtener una pequeña utilidad y, en Nigeria, ayudaban también a sus agentes compradores más pequeños, y sobre todo a las cooperativas, a que obtuvieran el dinero que precisaban para hacer anticipos sobre el cacao. De ese modo, las cooperativas lograron conquistarse una posición reconocida dentro de la industria del cacao, posición mucho más segura que la que disfrutaban en sus primeros tiempos. Con todo, cabe la posibilidad de que se derogue o reforme la ley que ahora regula la comercialización. Asimismo, sigue existiendo aún la competencia entre los compradores, lo cual significa que los agricultores afiliados a las cooperativas pueden sentirse tentados todavía a abandonarlas, o incluso ser engañados y vender sus productos a otros compradores. Una vez más la moraleja que de esto se saca, al parecer, es la de que nunca deberá darse por supuesta la lealtad de los socios hacia su propia cooperativa comercial. Los únicos que pueden garantizarla son los servicios que preste la cooperativa dentro del marco general del sis-

tema de comercialización. Más de una vez, en el Africa Occidental Inglesa, una cooperativa de comercialización de cacao ha administrado tan mal sus negocios que se ha visto en los umbrales de la bancarrota. Cuando esto ha ocurrido, no ha dejado de producirse la súbita concentración de asociados y simpatizantes. En cierta ocasión, al preguntarse a los interesados por qué deseaban continuar con su cooperativa, adujeron estas cuatro razones: (*a*) gracias a la cooperativa es posible saber con mayor certeza cuáles son los precios verdaderos y los gastos de los compradores; (*b*) los préstamos que concede la sociedad no pagan más que un tipo moderado de interés; (*c*) en los locales de la cooperativa hay menos posibilidades de engaño respecto al verdadero peso y calidad del producto; (*d*) la cooperativa da a sus socios categoría de grupo, y como tal se encuentran en mejor posición para conocer cualquier nuevo acontecimiento que se registre dentro de la industria.

Café

La tribu Chagga, que vive en las laderas del Kilimanjaro, en la frontera que separa Tanganyika de Kenya, se compone de cultivadores de café. Esta planta la dió a conocer en el Kilimanjaro una misión católica y, pasado el tiempo, los agricultores de la citada tribu se han ido dedicando casi sin excepción a su cultivo. En 1925 fundaron la Asociación de Cafeteros Indígenas del Kilimanjaro, con el propósito de « proteger y promover los intereses de los cafeteros indígenas de la montaña». Los propósitos de la asociación consistían en « contribuir al debido ordenamiento en la plantación del cafeto y en la venta del producto, defenderlo contra plagas y enfermedades... ayudar... al envío o a la venta del producto y a la adquisición de aparatos y materiales». Se fijaron normas para la notificación de enfermedades, el cultivo intercalado y el riego, acordándose que « la venta del café estará regulada por la asociación y se llevará a efecto conforme al voto y a los deseos de la mayoría».

En 1930 la Asociación contaba ya con 12.000 afiliados, pero las dificultades administrativas, los años de depresión económica y la baja de precios perjudicaron a la cooperativa de tal manera, que hubo un momento en que se amotinaron los socios y destrozaron las ventanas del almacén. Se nombró entonces un nuevo gerente. En 1932 se promulgó la Ordenanza de Cooperativas, en virtud de la cual se posibilitaba la descentralización de la sociedad y su reorganización bajo el nombre de Unión de Cooperativas Indígenas del Kilimanjaro, con dieciseis cooperativas locales, cada una de las cuales contaba con un presidente y una junta propios, for-

mando todos los presidentes el Comité directivo de la Unión. Cuatro años después se creó una junta regional de comercialización que inmediatamente designó como agente comercial suyo a la Unión de Cooperativas Indígenas del Kilimanjaro. En 1954 las cooperativas locales sumaban 32, con 36.382 socios, y manejaban cada año de 6 a 7.000 toneladas de café. La Unión proporciona también a sus socios aperos, despulpadoras y semillas. La junta colabora en el cuidado de los cafetales y de las granjas y, singularmente, en la defensa de plantas y animales contra plagas y enfermedades. La Unión hace anticipos contra entregas del producto, realizando el pago final al término de la temporada. También recibe depósitos y estimula « el espíritu y la práctica del ahorro, el esfuerzo propio y la ayuda mutua». La dirección se halla ahora en manos indígenas, aunque la Unión tiene a su servicio un asesor europeo y, además, una compañía europea de auditores. Por añadidura, la Unión ha emprendido también diversas actividades de enseñanza, enviando personal seleccionado al extranjero para su capacitación. Además de la Unión de Cooperativas Indígenas del Kilimanjaro, los cafeteros de Tanganyika han formado otras tres uniones y varias cooperativas no afiliadas, todas las cuales venden su café en la lonja de subastas de la Unión de Cooperativas Indígenas del Kilimanjaro, actuando como representante de aquéllas una sociedad secundaria a la cual se conoce con el nombre de Organismo de Cooperación Comercial de Tanganyika. Una de esas uniones, la Unión Cooperativa Indígena de Bukoba, comprende 58 sociedades, con un total de 55.000 afiliados, comercializando, entre todas ellas, de 10.000 a 12.000 toneladas de café cada año.

Productos lácteos

La comercialización de productos lácteos se remonta al comienzo mismo de la historia cooperativa, y la cantidad de leche, mantequilla y queso que venden las cooperativas en todo el mundo es, con toda probabilidad, mucho mayor que la de cualquier otro producto.

A mediados del siglo pasado la agricultura danesa vivía supeditada a una combinación de cultivo cerealista y cría de ganado vacuno, pero ni el suelo ni el clima del país eran adecuados para el cultivo cerealista y, además el territorio nacional resulta demasiado pequeño y excesivamente poblado para permitir el pastoreo extensivo del ganado. Cuando los barcos a vapor comenzaron a traer carne —en salazón primero y refrigerada después— y cereales desde las granjas y praderas de las Américas, los agricultores daneses se vieron en la imposibilidad de competir; pero como eran gente con iniciativa e inteligencia, pasaron de la carne a la leche

y del maíz a los cultivos forrajeros. Por aquel entonces, poco más o menos, la desnatadora mecánica vino a sustituir el descremado de la leche en la cocina de las granjas, y la batidora de mantequilla, la elaboración a mano. Los agricultores daneses comprendieron rápidamente que quien manejara esas máquinas podría regular el precio de la leche y el bienestar del granjero. Ninguno de ellos contaba con el capital necesario para equipar por su cuenta una moderna central lechera, pero agrupándose, ofreciendo a un banco su garantía común y solidaria, pudieron tomar a crédito el capital suficiente para organizar mantequerías en diversas aldeas.

La idea era una completa novedad y aunque no se hubiera pasado de ahí, habría representado una contribución considerable al progreso agrícola. Mas desde un principio se manifestó la decisión de fijar una elevada norma de calidad. Las cooperativas lecheras instituyeron por su cuenta un sistema de pruebas e inspecciones sin previo aviso, adoptando como marca de fábrica el antiguo emblema danés de las dos cuernas entrelazadas, emblema que únicamente habrían de usar las lecherías que hubiesen salido triunfantes en todas las pruebas. Posteriormente esta marca, con la norma de calidad que implicaba, se hizo obligatoria para toda la mantequilla danesa de exportación. Mas cayóse en la cuenta de que la calidad dependía no ya de la forma en que se manipulaba en la lechería el producto, sino del estado en que salía de la granja, de su limpieza, inmunidad a la infección y, sobre todo, de la proporción de su contenido graso; todo lo cual, a su vez, se hallaba supeditado, de una parte, a la alimentación de la vaca y, de otra, a su raza. Observóse también que algunas vacas daban mejor rendimiento que otras, con un mismo tipo de cuidado y alimentación y, asimismo, que un animal que produce una pequeña cantidad de leche, de mala calidad, le costará a su propietario, probablemente, más de lo que éste percibe por dicho artículo.

Como resultado de tales descubrimientos, se emprendió toda una serie de nuevas actividades cooperativas. Las lecherías, al comprobar la pureza y contenido graso de la leche, notificaban el resultado a los agricultores y, en caso necesario, exigían determinadas mejoras en los establos, el abastecimiento de agua, el ordeño, la alimentación del ganado y la limpieza del establo. Los productores, por su parte, fundaron sociedades para el registro de la leche, pudiendo así descubrir, gracias a los antecedentes que con toda regularidad se llevaban, cuáles eran las vacas más lucrativas y cuáles las que no valía la pena de conservar. Se formaron también asociaciones para llevar libros genealógicos sobre la ascendencia de las vacas lecheras, y como la capacidad de rendimiento lechero se transmite por conducto del toro, los agricultores daneses encauzaron su demanda hacia las hijas y nietas de los animales que habían engendrado buenas vacas lecheras.

En el aspecto comercial, las lecherías de aldeas formaron muy pronto su propia federación y al asumir la mantequilla un puesto importante en el comercio de exportación de Dinamarca, la federación se convirtió en el conducto principal por el que pasaba la mantequilla danesa a los centros industriales de la Gran Bretaña, Alemania y otros países.

Frutas secas y frutas cítricas

La fruta que puede guardarse sin peligro durante algún tiempo es susceptible de un trato bastante distinto del que debe recibir la que se altera fácilmente. En las frutas cítricas, pasas y ciruelas de California trafican algunas de las más fuertes cooperativas de todo el mundo; pero quizá sea de mayor interés escoger el caso de países más pequeños. En Argelia, 45 propietarios de naranjales y toronjales de Boufarik han fundado una cooperativa de frutas cítricas, suscribiendo acciones en proporción a la cantidad de fruta que se proponían entregar. Se construyó un centro de envase, dotándosele de la maquinaria necesaria para la clasificación y acondicionamiento de la fruta. La recogida de ésta, el suministro de cajas y la contratación y acondicionamiento de la fruta. La recogida de ésta, el suministro de cajas y la contratación de mano de obra necesaria durante la estación, corren a cargo de la propia cooperativa. Llegada la fruta a dicho centro, se clasifica, trata, envasa y coloca en el mercado. Para evitar atascos que rebajen los precios, la producción diaria se mantiene, en lo posible, uniforme durante toda la temporada. A los socios se les abona un precio común, que se fija a distintos intervalos de tiempo y va aumentando paulatinamente a medida que avanza la temporada, con lo que se compensa a los cultivadores del riesgo adicional que supone el conservar la fruta en el árbol. Los primeros pagos los hace, en concepto de anticipos, el Banco de Crédito Agrícola, y se reembolsan en cuanto comienzan a liquidar sus cuentas los comerciantes de fruta. Cuando parece que se va a disponer de mayor cantidad de la que es posible vender lucrativamente en fresco, se tritura el sobrante y se conserva en lata, en forma de jugo de fruta.

De mayor envergadura, pero regida de manera muy similar, es la sociedad «Pardess», de comercialización de la naranja, la más antigua de Israel. Esta entidad ha creado una cooperativa de exportación, a la que están afiliadas otras cooperativas más pequeñas y algunos centros particulares de envase. Dicha cooperativa proporciona a sus socios el material para rociar la fruta y, algunas veces, se encarga ella misma de rociarles sus huertos.

Huevos

En muchos países la esposa del agricultor cría unas cuantas gallinas sin atenerse a ningún método especial, siendo una especie de ingreso suplementario los huevos, que vende a los buhoneros o entrega en la tienda de la aldea en que vive para pagar sus pequeñas compras. En algunos otros, sin embargo, la volatería recibe el mismo cuidado que cualquier otro animal de granja; su cría y alojamiento son objeto de escrupulosa ordenación y la venta de huevos y de aves de mesa constituye una fuente importante, tal vez la principal, de ingresos para el agricultor. En este caso, el método de comercialización adquiere importancia.

En Inglaterra hay granjas especializadas en aves de corral y muchos pequeños gallineros, explotados como industria adicional en las explotaciones mixtas. Dado lo numeroso de la población urbana y las buenas comunicaciones allí existentes, nunca ha resultado empresa difícil la venta de huevos, siempre que el productor no se preocupase demasiado del precio que cobraba, ni el consumidor del sabor de los huevos. Lo más corriente era que un pequeño comerciante o regatero recorriese la campiña comprando pequeñas cantidades de huevos en las granjas, para venderlos a los tenderos de comestibles. El resultado de ello ha sido la desigual reputación de que gozan los huevos ingleses, cuyo precio suele ser muy inferior al pagado por los que vienen de otros países, en donde han sido cuidadosamente comprobados, clasificados y envasados.

El Ministerio de Agricultura propuso la adopción de una marca nacional que fuese garantía de la frescura, limpieza y peso uniforme de los huevos con ella sellados. Esto significa que, a su llegada al centro de envase, los huevos han sido colocados frente a una luz fuerte para comprobar su frescura según el tamaño de la cámara de aire y las condiciones de la yema, así como que han sido pesados mecánicamente, separados en clases distintas, sellados y envasados en cajas especiales para evitar roturas. Todo esto requería una instalación bastante costosa, que no podrían costear los labradores individualmente. El nuevo sistema lo auspiciaron las cooperativas de avicultores, las cuales trafican hoy con el 40 por ciento de los huevos que pasan por los centros de envase. Una proporción considerable de este comercio va a parar directamente a las cooperativas de consumo. Algunas cooperativas de agricultores preparan también las aves de mesa para el mercado, y poseen uno o dos centros de incubación, para los huevos que les envían los socios, a quienes devuelven los polluelos de un día de edad, caso de no venderlos por cuenta de los propios socios.

Aunque sólo es posible contar con un centro de envase de huevos, dotado de abundante capital, cuando existe un gran nú-

mero de granjas avícolas, con un volumen de negocios bastante considerable, cabe también poner en práctica, con métodos más sencillos, mejoras importantes en la manipulación de los huevos, aumentando así los ingresos que éstos proporcionan a los productores. Ejemplo de ello son los círculos hueveros cooperativos de mujeres, de Kenya, donde no existe ninguna maquinaria costosa, sino que basta con un mínimo de equipo, asegurando el éxito la puntualidad en la entrega, la actividad comercial en gran escala y una contabilidad minuciosa.

Fibras

Las cooperativas han emprendido la comercialización de las fibras con el mismo éxito que la de los alimentos. En Uganda, el algodón, la cosecha principal de exportación del país, lo cultivan los agricultores indígenas, pero hasta hace pocos años su comercio, elaboración y exportación se hallaban casi por completo en manos de nacionales asiáticos. Promulgada en 1946 la Ley de Cooperativas, formáronse muy pronto varias sociedades de productores, cuyo número, desde un total de 50 inscritas en ese año, aumentó sin interrupción hasta 1953, año en que funcionaban 767 cooperativas con 68.000 agricultores afiliados y 12 uniones o federaciones comerciales, manejando un total de 27.000 toneladas de algodón. Hasta 1952 se habían arrendado tres desmotadoras, pero la ley promulgada en ese mismo año facultó al Estado para adquirir las desmotadoras, en beneficio de las cooperativas, las cuales podrían comprarlas, a su vez, conforme a un sistema de reembolso de treinta años de duración. Como consecuencia de ello, funcionan en la actualidad (1954) ocho desmotadoras al servicio de las cooperativas. Probablemente, el cooperativismo se habría extendido con mayor rapidez aún si el Gobierno no hubiese implantado un reglamento que restringe la circulación del algodón en rama, deslindando ciertas zonas a dicho efecto y fijando la cantidad que podrá manipular cada desmotadora; todo lo cual, a pesar de ir encaminado a instaurar un mayor orden en el comercio algodonero, ha tenido como efecto que se limitase la cantidad entregada a las desmotadoras cooperativas, o que se viesen éstas obligadas a transferir todo el excedente de su cupo respectivo a las desmotadoras particulares. Además, el que cada desmotadora llevase consigo el derecho a un determinado cupo de algodón, aumentaba su precio de compra. A pesar de todos estos obstáculos, la comercialización cooperativa del algodón constituye uno de los aspectos más florecientes y más prometedores que ofrece el cooperativismo en Uganda.

La comercialización de la lana se asemeja a la del algodón en ciertos aspectos. En el Canadá, donde muchos agricultores poseen

hatos de ovejas y donde los rebaños constituyen la ocupación principal de los campesinos de la montaña, se concedía a la lana hace cuarenta años menor importancia que a la carne, siendo escaso el cuidado que se ponía en la preparación de la lana destinada al comercio, rudimentaria su clasificación, y bajo su precio, por lo general. El Ministerio de Agricultura del Canadá recomendó entonces la función de cooperativas de comercialización lanera y convino en poner a su disposición personal experto en la clasificación del producto. Las diversas cooperativas locales que a raíz de ello se crearon, rindieron una labor útil, pero se puso de manifiesto que sus actividades se veían obstaculizadas por estas razones: (*a*) la cantidad que manejaban era demasiado pequeña para permitirles atender un pedido grande de cualquier clase específica; (*b*) su ignorancia acerca de los mercados; (*c*) el carecer de espacio donde almacenar la lana durante más de una temporada; (*d*) la falta de fondos para hacer anticipos a los socios; (*e*) el seguir padeciendo una escasez de clasificadores expertos; (*f*) la carencia de medios para la educación de sus afiliados.

Se resolvió entonces crear una organización nacional, y en 1918 quedó inscrita la Cooperativa Canadiense de Productores de Lana, con sede en Toronto, así como cuatro sucursales provinciales que disponían de amplio espacio para recoger, clasificar y almacenar la lana. La nueva Cooperativa aceptaba lana de cualquier procedencia, pero el afiliado, para disfrutar del derecho a voto, tenía que haber suscrito una o más acciones. En calidad de miembros pertenecían a ellas las asociaciones locales de criadores de ovejas, las cooperativas laneras comerciales y los individuos dedicados a la agricultura. Las organizaciones locales servían de centros de recepción y de envío, cobrando una comisión por los servicios prestados. Los agricultores percibían un anticipo al entregar su lana, anticipo que podía ascender hasta el 80 por ciento del valor corriente de la misma. La lana se clasificaba y vendía mediante inspección, muestra o descripción, exportándose gran parte de la misma a los Estados Unidos o a la Gran Bretaña. Durante un corto período (1930-35) los socios firmaron contratos para la entrega de su lana, pero esta práctica quedó desechada y no ha vuelto jamás a resucitar. Hoy en día (1954) la Cooperativa Canadiense de Productores de Lana maneja el 70 por ciento, por lo menos, de la esquila canadiense enviada al mercado. Desde el punto de vista financiero, la organización ha conquistado una posición sólida; es propiedad de sus afiliados el 75 por ciento del capital social y ha acumulado reservas tres veces mayores que el capital en acciones. Ha dado buenos resultados una campaña para mejorar la preparación y manipulación de la lana, por parte de los productores y, además, la organización atiende ya a las necesidades de los criadores de ovejas.

El éxito en la comercialización lanera no se circunscribe a los países de actividad económica muy desarrollada, como el Canadá. En Basutolandia, esa clase de cooperación fué la primera que se puso en práctica y continúa siendo la más importante.

La seda cruda es otra de las fibras textiles en que han traficado con éxito las cooperativas de productores. El aldeano cría en su propia casa los gusanos de seda, alimentándolos con hojas de moreras cultivadas con tal fin. La cooperativa, o recoge los capullos y los vende por cuenta de sus socios a las hilanderías sederas o se encarga de devanar la seda de los capullos en sus propias fábricas. El 80 por ciento de los capullos de seda del Japón son manejados con todo éxito por las cooperativas, al paso que existen también fábricas cooperativas de hilados de seda en Italia y otros países de la Europa meridional. Las cooperativas manejan también la totalidad de la producción de lino en Irlanda, de cáñamo en Italia, de yute en Pakistán y de rafia en el Africa Occidental.

Frutas y verduras frescas

Estos artículos son todavía más alterables que los huevos. Además, llegan al mercado en cantidades irregulares, debido no sólo al estado del tiempo reinante en el momento de su recolección, sino, también, al de los meses precedentes, al sembrarse la semilla o durante el florecimiento del árbol. La delicadeza de muchos de estos productos o la rapidez con que han de ser transportados no permite su verificación o clasificación en una central de envase, como ocurre con los huevos. De los varios métodos ensayados para la comercialización cooperativa de estos artículos, entre ellos el de capacitar a los socios para que hagan ellos mismos la clasificación, el de éxito más general, ha sido, tal vez, la subasta en lonja, típica de los distritos de cultivo de frutas, verduras y flores en los Países Bajos.

En Holanda, el centro cooperativo de subastas, o *veiling*, lo organizan y dirigen los propios cultivadores en la misma forma que cualquier otra entidad de cooperación. Su interés radica en el método de trabajo. Cada *veiling* posee grandes edificios donde se reúne el producto, así como una o varias lonjas de subasta, las cuales son como pequeños teatros con filas de butacas, en rampa, donde toman asiento los tratantes, cada una con un pupitre delante, provisto de un botón eléctrico. En el escenario, como si dijéramos, hay un gran reloj en cuya esfera están marcadas no las horas y minutos sino las unidades de dinero. Entre el reloj y los asientos delanteros pasa generalmente un canal, enlazado con algunos de los que sirven para transportar los productos agrícolas en esa zona de los Países Bajos. Al comenzar la subasta, se remolca

por el canal una gabarra cargada de frutas, verduras o flores! El subastador anuncia la cantidad a que asciende cada lote de producto ofrecido, e inmediatamente la aguja del reloj comienza a moverse hacia abajo, desde el punto máximo. Al llegar a un punto en que el tratante está dispuesto a comprar, aprieta su botón, se detiene la aguja del reloj y aparece el número del asiento del tratante en una pantalla colocada, de ordinario, en medio del reloj. El secretario de la subasta anota la venta, cantidad, precio y números del cultivador y del comprador, por triplicado, entregando una copia a cada una de las partes del trato y otra a la cooperativa. La cosa no ha durado, probablemente, más de dos segundos.

Casi toda la cosecha de frutas y verduras de los Países Bajos se vende en esa forma. El mercado cooperativo de flores en Aalsmeer es un espectáculo tan espléndido que se lleva a verlo a los reyes y estadistas que visitan los Países Bajos. Las flores gozan de tal renombre que se fletan aeroplanos especiales para transportarlas a las distintas capitales europeas.

A pesar de la excelente organización de estos mercados, no dejan de correrse ciertos riesgos, sobre todo en tiempos de saturaciones, generalizadas, tal vez, por toda Europa, cuando ni siquiera es posible vender el producto de mejor calidad. Para hacer frente a tales situaciones, el cultivador paga una pequeña contribución por cada venta realizada, además de la comisión ordinaria con la que se costean los gastos de subasta. Esa contribución pasa a formar parte de una caja de seguros, que paga pequeñas sumas a los proveedores cuyos productos quedan sin vender y tienen que ser destruídos.

En Hong Kong se ha llevado a cabo un interesante experimento de implantación gradual del sistema cooperativo. Los cultivadores de legumbres que abastecen a la ciudad se hallaban por entero a merced de los intermediarios. Al acabar la segunda guerra mundial, el gobierno emprendió la reforma de este sistema, en beneficio de productores y consumidores, creándose entonces un departamento de comercialización, que se hizo cargo de todo el transporte y venta de las legumbres del territorio, y abriéndose un gran mercado de legumbres al por mayor, dotado de una red de depósitos de recepción adonde los agricultores llevaban sus productos. Se atendía a los gastos de mantenimiento de estos depósitos, básculas, envases, transporte y servicios de venta, con el 10 por ciento de comisión que se cobraba sobre todas las transacciones. A los agricultores se les daba un recibo en el momento de la entrega, y se les pagaba el mismo día en que se vendían sus productos.

En un principio se animó a las juntas de agricultores locales a que se ocuparan de la administración de los depósitos y del nombramiento de su personal, aunque el Departamento era quien pagaba a éste en los primeros momentos. Si el sistema funcionaba

bien durante tres o cuatro meses, se formaba entonces una cooperativa local, a la que se autorizaba a retener un 3 por ciento de comisión para pagar la nómina de personal y los envases, pero los locales seguían siendo propiedad del departamento, el cual continuaba también encargado del transporte y de la administración del mercado central. En la actualidad existen doce cooperativas locales, con su correspondiente federación, la cual seguramente se hará cargo, con el tiempo, del mercado central y de los servicios de transporte.

Los agricultores que necesitan préstamos a corto plazo, pueden contratarlos con sus cooperativas locales. Estas, a su vez, toman el dinero prestado del departamento, aunque se espera que más tarde será posible crear cajas locales con este fin. El éxito de este sistema de comercialización de legumbres se debe, en parte, a que los agricultores chinos son gente experimentada en el cultivo y en la preparación del producto destinado al mercado, y, al mismo tiempo, se han percatado de las ventajosas posibilidades que les ofrece la cooperación.

Carne y ganado

No son estos productos de fácil manipulación. Su calidad es sumamente variable y hace falta un criterio individual muy experimentado. Para el agricultor, cada animal tiene un elevado valor. La carne es alterable, si no se somete a un tratamiento bastante caro. Sus diversos subproductos, para que resulten lucrativos, requieren otro tratamiento muy especializado, costoso y a veces, en gran escala.

Del 30 al 40 por ciento de la renta de los agricultores suecos procede de la carne, por lo que la organización de este mercado tiene un interés vital para ellos. El primer matadero cooperativo organizado en Suecia data de 1899. En 1910 su número había aumentado a tres y en 1930 a 25 —muchos de ellos, sin embargo, bastante pequeños— sirviendo todos, principalmente, a las fábricas de tocino.

Durante la severa crisis del decenio de 1930, se decidió reorganizar el movimiento cooperativo en escala nacional, con objeto de lograr una fiscalización más perfecta del mercado y racionalizar la distribución y la elaboración de los productos agropecuarios. También se patentizó entonces la necesidad de ampliar las cooperativas de carne para que se hicieran cargo no sólo de los cerdos, sino de otros animales. A tal efecto se fundaron en casi todos los condados del país cooperativas para la matanza y comercialización, de ordinario una por cada condado. En 1933 se creó la Asociación de Agricultores Suecos para la Comercialización de la Carne, que

cuenta como afiliados a distintas cooperativas. Esta entidad regula hoy casi el 80 por ciento de todas las matanzas efectuadas en el país.

Las cooperativas pasan a recoger todos los animales a la granja. Los pagos se basan en el precio en canal y en la calidad, efectuándose, por lo general, en la misma semana y deduciéndose de ellos, de ordinario, un 2 por ciento que se destina a incrementar el capital en acciones de los afiliados. Los agricultores socios se obligan a entregar todo el ganado para su venta por la cooperativa respectiva. Al retirarse de la agricultura, los socios tienen derecho a que se les reintegre su capital en acciones.

La mayoría de las cooperativas combinan con los mataderos la fabricación de salchichas y la industria conservera, y se esfuerzan por dotar a sus instalaciones de maquinaria moderna para la refrigeración y congelado de reses en canal y destazadas, para la extracción y el refinado de diversas clases de grasas, para la fabricación de piensos, etc. El 100 por ciento, prácticamente, de la carne en canal y de los cueros es objeto de elaboración y queda convertido en artículos comerciables.

Cada cooperativa no sirve a sus clientes más que carne de su respectivo distrito. El sobrante se pone a disposición de la Asociación de Agricultores, para su venta y distribución en los distritos correspondientes, que son las dos ciudades más populosas del país, la capital, Estocolmo, y Gotemburgo. Para que el abastecimiento sea constante y el nivel de precios regular, la organización cuenta con el necesario equipo de almacenamiento. De las altas y bajas del mercado lleva la Asociación citada una estadística permanente.

Otra de las formas de manejar el ganado para comercializarlo como carne, es por medio de las lonjas cooperativas de subasta. En 1945 vendíase todavía el ganado del estado de Nueva York en gran número de lonjas particulares de subasta, algunas bastante pequeñas y de un bajo nivel de higiene o de eficiencia. En ese año, dos de las cooperativas de agricultores más importantes y una de las organizaciones agrícolas generales, la única que había traficado anteriormente en ganado, se reunieron y fundaron una cooperativa de agricultores para la comercialización de productos pecuarios, la cual adquirió siete lonjas de subasta. La nueva entidad cobra una comisión por animal vendido, respondiendo de la pronta liquidación a los agricultores por el ganado que han enviado a la subasta, pero sin comprar ni, menos todavía, especular por cuenta propia. Las reses son vendidas todas en pie. La cooperativa insiste mucho en la limpieza e higiene de sus locales, en el trato humano del animal, en la contratación de personal experto, en la investigación y en el conocimiento, por parte de los socios, de los tipos de animales requeridos, y en el estado en que deben ser entregados. También se encarga de difundir la información de mercados entre los agricultores, a través de los periódicos y las emisoras

locales. El sistema de la subasta exige un volumen de capital relativamente pequeño, siempre que no haya que adquirir locales o dar crédito a los compradores, y resulta de particular utilidad cuando los que acuden a ella proceden de algún gran mercado urbano de consumo situado en las cercanías. Los pequeños agricultores que no poseen sino una o dos bestias que vender cada uno, pueden entonces, de mutuo acuerdo, reunir una vez por semana un número de animales lo bastante grande para resarcir a los compradores del tiempo que invierten y de los gastos que les acarrea la ida a la subasta.

Semillas oleaginosas, copra

Las plantas y árboles oleíferos crecen en todo el mundo; unos hay que cultivarlos, otros, crecen salvajes, no siendo menester sino recoger el fruto. Con frecuencia se exportan las semillas oleaginosas, o su aceite. Los ejemplos de comercialización y elaboración cooperativa de estos productos son muchos, y llevaría demasiado espacio el ofrecer ejemplos de cada especie de planta. En la página 34, se ha hecho ya alguna referencia a las prensas cooperativas que funcionan en la región del Mediterráneo para el aceite de oliva. Del algodón en rama, a su paso por las desmotadoras, se separan las semillas oleaginosas, algunas de las cuales se utilizan para la plantación siguiente, triturándose la mayoría para obtener aceite y unos piensos excelentes, para el ganado: las tortas de semilla de algodón. Todas las desmotadoras cooperativas de los Estados Unidos llevan a cabo esta transformación. En el presente capítulo, sin embargo, se describirá la manipulación cooperativa de un producto bastante diferente.

Los grupos Gilbert y Ellice se componen de 38 islotes de coral desperdigados por el Pacífico Sudoccidental, que cuentan con una población de 36.000 personas y con una sola cosecha comercial, el coco, que se exporta en forma de copra, secada al sol. Las cooperativas surgieron allí, con escaso estímulo exterior, hace una veintena de años, a cooperativa por isla, fijándose como propósito la venta de la copra y la adquisición de artículos de consumo; pero en 1942, antes de que hubiera sido posible poner en vigor la nueva legislación cooperativista, las islas Gilbert quedaron ocupadas por los japoneses y las Ellice, por su parte, se encontraron situadas en la vanguardia de la zona de operaciones. Finalizada la guerra, el Gobierno, para restaurar en las islas la normalidad, se hizo cargo durante algún tiempo del comercio al por mayor, creándose una Cooperativa Colonial para administrar los abastecimientos y vender la copra. Esta entidad se halla todavía bajo la intervención oficial, pero funciona por conducto de las cooperativas, las cuales no sólo

recogen la copra, por barco o camión, y la envían en lanchas o goletas de su propiedad o de la Cooperativa Colonial, sino que actúan también muy intensamente en lo referente al cultivo, recolección y almacenamiento de los cocos, así como a la extracción de la copra, contribuyendo de todas estas formas a mejorar la calidad del producto.

Papas (patatas)

Especial mención merecen las papas, porque es un producto que se comercializa de maneras distintas. Cuando son todavía « nuevas», difieren poco de cualquier otra legumbre fresca, vendiéndose, por lo general, con arreglo a los mismos métodos y por la misma clase de cooperativa. Pero las papas « viejas» o de « cosecha principal» son un artículo bastante duradero y que puede ser vendido tanto por las cooperativas de frutas y legumbres como por las que trafican en granos y piensos. También cobra grandes proporciones el comercio en papas de semilla ya que para obtener una buena recolección es preciso cambiar con frecuencia de semilla y ésta debe proceder de alguna zona libre de enfermedades y, con preferencia, situada más al norte del país en que va a ser cultivada. Las cooperativas de Maine (Estados Unidos de América) y de la isla del Príncipe Eduardo (Canadá) se han especializado en la producción de estirpes selectas de papas de semilla y en su multiplicación en las granjas de socios especialmente calificados. Por último, existe la papa de fábrica, cuyo contenido de almidón sirve de base a ciertas industrias. Las fábricas más antiguas son las dedicadas a destilar el alcohol de la papa, y de esta clase funcionan todavía muchas cooperativas pequeñas en todo el norte de Europa. En los Países Bajos, sin embargo, las cooperativas han descubierto otros medios de aprovechar sus sobrantes de papas, estableciendo al efecto fábricas de almidón que, en la actualidad, representan el 80 por ciento del comercio de este producto. Las fábricas cooperativas de almidón funcionan de una manera muy parecida a las de remolacha azucarera, que se describen más adelante, salvo que la mayoría son de responsabilidad ilimitada.

Caucho

Se suele considerar el caucho como un cultivo extensivo, aunque en Malaya hay gran número de pequeños caucheros, cada uno de los cuales posee un reducido número de árboles, que coagulan su propio látex, no siempre conforme a los métodos más satisfactorios, y lo venden después, en pequeños lotes, a las grandes empresas o,

simplemente, a los tenderos de aldea. Mas como existe un lucrativo margen entre el precio del látex y el de la hoja ahumada, se han comenzado a establecer cooperativas para llevar la producción algo más adelante. Los socios traen su látex al cobertizo de la cooperativa, lo tamizan, lo hacen pasar por los cilindros laminadores y, después de sellar las hojas, cada una con su propia marca, las entregan para que sean fumigadas. Una vez al mes, cuando se ha acumulado una carga de hojas ahumadas suficiente para llenar un camión, se envía éste a la ciudad más próxima, donde se clasifican y venden aquéllas a una compañía exportadora. En la actualidad existen 25 de esas cooperativas, algunas de las cuales han hecho también una buena labor ayudando a sus afiliados mientras replantan sus árboles, adquiriendo conjuntamente los cauchales más antiguos que seguirán produciendo todavía durante unos años más y pueden ser, mientras tanto, sistemáticamente replantados. En Tailandia muchos de los pequeños cultivadores de caucho se hallan organizados en cooperativas, que son propietarias de pequeñas fábricas en las que se entrega el látex para su transformación en hojas ahumadas. Sus perspectivas mejorarán cuando se hayan vencido las dificultades para medir el látex correctamente, con fines de pago.

Azúcar

La comercialización cooperativa del azúcar de caña y de remolacha ha sido organizada con todo éxito. En la India y en los pequeños países productores, como Mauricio, funcionan muchas cooperativas de cultivadores de caña. Como ejemplo se ha elegido a las cooperativas de Bihar, en la India, que ascienden a más de 6.000, organizadas en 64 uniones comerciales. Cada cooperativa está circunscrita a una aldea, pudiendo ingresar en ella todos los cultivadores adultos. Las acciones son de cinco rupias (poco más de 1 dólar E. U. A.), siendo 40 el número máximo de las que puede poseer cada socio. La responsabilidad exigible a cada uno de ellos por las deudas que contraiga la cooperativa puede remontarse hasta cinco veces el valor de las acciones de su propiedad. Las fábricas de azúcar que compran la caña a una cooperativa determinada podrán también afiliarse a ésta conforme a las condiciones establecidas por el Registrador, el cual designará, además, dos de los miembros de la junta directiva de la cooperativa. Los socios recibirán anticipos para pagar las semillas y los gastos de cultivo, hasta un máximo del 40 por ciento del valor estimado de sus respectivas cosechas y de diez veces el valor del capital que hubiesen suscrito en acciones liberadas. El reintegro de esos anticipos se descontará de los pagos a que se hagan acreedores por el producto entregado.

Los socios suscriben un contrato con la cooperativa, comprometiéndose a cumplir las instrucciones que les dicte la junta directiva, en relación con el cultivo y colocación de la caña y con el suministro de datos exactos sobre la superficie plantada. La junta directiva podrá fijar la extensión de esta última con miras a mantener la producción a un volumen que garantice un buen mercado. La junta directiva contrata la venta de caña a las fábricas de azúcar y distribuye lo recaudado entre sus socios. Cada unión de cooperativas abarca un distrito diferente, perteneciendo a ella las cooperativas de aldea y las fábricas de azúcar. En la temporada de 1951-52 las ventas cooperativas de azúcar de caña rendían el equivalente de 7 millones de dólares a las aldeas de Bihar, que no es sino una de las provincias de la India.

Los Países Bajos han fabricado azúcar de remolacha durante los últimos 100 años, y hoy el país se autoabastece de azúcar casi por completo. En un principio la remolacha era transformada en pequeñas fábricas particulares que, gradualmente, fueron ampliándose y disminuyendo en número. El trato recibido de las fábricas produjo el descontento de los agricultores por varias razones. Los agricultores preferían cultivar variedades de gran rendimiento pero de escaso contenido de azúcar, mientras que las fábricas sentían predilección por una remolacha de escaso rendimiento pero de gran contenido de azúcar. Como las fábricas financiaban a los agricultores, proporcionándoles semillas, tenían posibilidad de imponer su variedad predilecta y calcular su contenido de azúcar. Finalmente, la Unión de Fabricantes de Azúcar resolvió fijar un precio único, que a los agricultores no les quedaba otro remedio que aceptar. Esto originó toda una campaña en favor de las fábricas cooperativas de azúcar, fundándose la primera de ellas en 1899, con 215 socios fundadores y un capital basado en acciones de 400 gilders (unos 150 dólares E. U. A. en esa época) de los cuales se abonaban 100. Esta suma hubo de aumentarse inmediatamente, pidiéndose además dinero en préstamo con garantía hipotecaria, para construir una fábrica que costó 900.000 gilders, capaz de tratar 700 toneladas de remolacha al día. En 1909 se construyó la segunda fábrica cooperativa, a la que siguieron otras cinco. La base de operaciones consiste en que cada socio se comprometa a proporcionar a su fábrica un mínimo de 20 toneladas de remolacha, pero con derecho a enviar hasta 30 toneladas, cultivadas por él mismo, por cada una de las acciones que posea.

En la actualidad (1955) existen, en total, 12 fábricas cooperativas de azúcar en los Países Bajos, seis de las cuales son particulares y pertenecen a una sola compañía propietaria de sus acciones, elaborando entre ellas la tercera parte de la producción azucarera del país. Las restantes fábricas de azúcar son cooperativas, rindiendo casi las dos terceras partes de toda la producción nacional, y ela-

borando la mayor de ellas mil toneladas de azúcar diarias. Tres de las fábricas cooperativas se han fusionado en una sola cooperativa y las demás son entidades independientes de carácter local. Las fábricas cooperativas y particulares han formado una organización comercial conjunta, para administrar una fábrica de alcohol.

Tabaco

El tabaco no es cosecha de fácil comercialización ya que el éxito de ésta depende en gran parte de la calidad del producto, la cual, a su vez, supone un cuidado y atención acuciosa que no siempre está dispuesto a prestar el pequeño cultivador. La Unión Cooperativa de Comercialización de Ngoni-Matengo (Tanganyika) comprendía en 1954 20 cooperativas locales, con más de 13.000 socios, pequeños cultivadores todos ellos. En beneficio de las cooperativas a ella afiliadas, dicha Unión se ha hecho cargo de la clasificación, curado y comercialización de la llamada hoja de tabaco fuerte del Oeste, curada a fuego, en seis clases. Para su comercialización, el organismo citado cuenta con el asesoramiento y la ayuda de una entidad oficial, el Consejo Tabaquero Indígena de Songea. El director de fábrica al servicio de la Unión, es un antiguo funcionario administrativo del Consejo. Los socios reciben anticipos contra la garantía de las hojas que han de entregar durante el año, para cuyo propósito se dispone de un préstamo bancario. La Unión cuenta con una gran fábrica de clasificación y envase de tabaco.

Vino

En toda la cuenca del Mediterráneo, y en algunos otros países, se cultiva la uva primordialmente para la fabricación de vino. Muchos agricultores, grandes y pequeños, no se dedican a ningún otro cultivo. Antiguamente cada uno fabricaba su vino, prensando las uvas y almacenando el jugo en sus propias bodegas o cuevas, hasta su maduración. Los productores se sentían muy orgullosos de ello, y con razón, sobre todo cuando una tierra favorable, una buena estirpe de viña y una pericia transmitida de generación en generación, se combinaban para producir un vino excelente. De esta forma, por industrias familiares comparativamente pequeñas, se siguen produciendo todavía algunos de los vinos más admirados, aunque también se obtenga del mismo modo un vino muy inferior, procedente de uvas de mala calidad y extraído por métodos nada cuidadosos ni higiénicos.

La organización cooperativa de los vinicultores la iniciaron en Francia a principios de siglo los pequeños productores de vino de

mesa ordinario de la costa mediterránea, a raíz de un período durante el cual se cotizaron precios muy bajos. Veinte años después, el cooperativismo comenzó a extenderse a otras regiones y a conquistar a los cultivadores de vinos selectos. En un principio los cooperadores seguían fabricando su propio vino, que entregaban a la respectiva sociedad únicamente para su almacenamiento y venta. Este sistema ha desaparecido ya casi por completo. La extracción del vino en una central cooperativa ofrece grandes ventajas para lograr un producto de mayor pureza, uniformidad y confianza. Como esto requiere una inversión de capital bastante fuerte, los socios de la nueva cooperativa, además de suscribir un capital en acciones, contrataban créditos a largo plazo con el Banco Nacional de Crédito Agrícola, para construir prensas, tinas y bodegas destinadas a la maduración del vino, así como equipo para la transformación de sus desperdicios y residuos en alcohol y para la fabricación de jabón y otros subproductos, con las pepitas. La venta de vino y alcohol está regulada por consejos nacionales que fijan las cantidades que deberán ser colocadas en el mercado durante cada mes. Dentro de estos límites, sin embargo, las cooperativas quedan en completa libertad para formular y aplicar sus respectivas políticas de comercialización. En los últimos años se han fundado todavía más cooperativas, para la fabricación, publicidad y comercialización de vinos selectos, vinos que, a veces, habían gozado durante siglos enteros de gran reputación local, pero que luego, debido al pequeño número de sus fabricantes y a la deficiencia de sus métodos de comercialización, eran poco conocidos del público consumidor. Otras cooperativas cuentan con muchos años de experiencia en la fabricación de coñac selecto. Las cooperativas vinícolas francesas, que ascienden a 900 aproximadamente, han organizado su propio centro de investigación, el Instituto Cooperativo Regional del Vino, en Montpellier, que también viene prestando día a día asesoramiento técnico a los afiliados. Algunas de las cooperativas locales de mayor envergadura cuentan también con personal de investigación propio, que trabaja en problemas relacionados con el vino, las enfermedades de la vid y los ensayos de suelos.

CONCLUSIONES

Acaso la mejor forma de expresar las conclusiones de esta breve publicación sea ofrecer una « serie de consejos», dirigidos a quienes tengan dudas sobre si organizar o no una nueva cooperativa de comercialización, o sobre si la recientemente creada va a llenar todas sus esperanzas.

1. Recuérdese que no hay un solo producto agrícola que no comercialice hoy en día con éxito alguna que otra cooperativa de agricultores.

2. Antes de adoptar medida alguna, vale la pena examinar cuidadosamente porqué se estima digna de crearse la nueva cooperativa comercial. ¿Qué es lo que está mal en el sistema actual? ¿Es ineficaz de por sí? ¿Existe algún nuevo método o procedimiento que deba introducirse y no se haya introducido aún? ¿Abusan los intermediarios de su posición? ¿Por qué se ha desarrollado el sistema actual, si es malo? ¿Por qué sigue desarrollándose?

3. ¿Cuántas personas, máquinas y dinero requerirá la reforma del sistema actual? La cooperación no es una fórmula mágica; únicamente puede realizarse mediante hombres, máquinas y dinero.

4. ¿Desean el cambio los propios productores? Si no todos ¿los suficientes para entregar una cantidad de productos que mantengan el molino en acción, el camión en funcionamiento y el personal plenamente ocupado?

5. Si los productores dicen que quieren una cooperativa ¿comprenden bien y están dispuestos a aceptar las responsabilidades que ello entraña, incluso si al principio algunas de ellas les parecen una carga? No se crea que los contratos o el capital invertido bastarán para tenerlos atados, a la larga, si fallan la buena voluntad y la confianza.

6. Se necesitará todo el apoyo que pueda obtenerse. La ley puede servir de mucho. Hay que estudiarla para comprobar las ventajas que ofrece a las cooperativas. Si funcionan ya dentro del país juntas de comercialización o bancos agrarios que operen en interés del público, cerciórese uno bien de qué clase de ayuda pueden prestarle. Demuéstrese que uno es digno de ser ayudado y puede, eventualmente, ayudarles a ellos a implantar una política de abaratamiento de los alimentos o de incremento de la producción.

7. Si existe ya algún servicio de comprobación de cuentas, acéptese con toda complacencia. Los auditores e inspectores deben ser tratados como amigos que pueden enseñar muchas cosas útiles.

8. Empiécese poco a poco; edifíquese con solidez, préstese atención especial a un financiamiento sólido.

9. Una vez establecido, no se peque de complaciente. Estése alerta para adoptar nuevos métodos y sondear nuevas orientaciones comerciales que beneficien a los socios.

10. Elíjase el personal con cuidado; capacíteselе y páguesele bien. En su mano está el que triunfe o fracase la cooperativa.

11. No se pierda nunca el contacto con los socios. Las cooperativas pequeñas, enlazadas en una federación, corren menos peligro de perder contacto con sus socios que las organizaciones muy centralizadas. Edúquese a los socios; manténgase en ellos el sentimiento de que pertenecen todos a una misma familia. No hay que temer las manifestaciones de idealismo cooperativo, pero no hay que pensar tampoco que pueden sustituir a una buena actuación comercial. Ambas cosas son indispensables.

12. Asóciense con otras clases de cooperativas del mismo país, o de otros países. Todas ellas tienen intereses en común y de los demás se puede aprender mucho.

13. No se confíe en milagros durante el primer año. Hay muchas cosas —mercados extranjeros, estado del tiempo, política— que no pueden dominarse. No hay que desanimarse por eso; algunas de ellas podrán actuar en favor propio.

14. A medida que vaya triunfando la cooperativa, irán terminando los abusos comerciales que sufrieron sus socios fundadores. Los recién llegados, que no recuerden tales abusos, podrán pre-

guntarse qué es lo que ha hecho la cooperativa. Por otra parte, nada triunfa con más facilidad que el éxito mismo y una organización floreciente atrae siempre nuevos partidarios.

15. La organización cooperativa variará de características según el país y la clase de producto que se maneje. Los principios fundamentales son siempre idénticos:

i. El gobierno en manos de una asamblea general, en la que cada socio dispone de un voto.
ii. La restricción del capital en acciones que pueda detentar cada miembro y del interés devengado por el capital, sea cual fuere su clase.
iii. El reparto del superávit neto en proporción al volumen del negocio que cada afiliado haya hecho con la cooperativa.

BIBLIOGRAFIA SELECTA

BAKKEN, H. H. y SCHARRS, M. A. *The Economics of Co-operative Marketing*. McGraw Hill, Nueva York.

CAMPBELL, W. K. H. *Practical Co-operation in Asia and Africa*. Heffer, Cambridge, 275 págs. 1951.

COMISH, N. H. *Co-operative Marketing of Agricultural Products*. Appleton, Nueva York; 479 págs. 1929.

DEPARTAMENTO DE ASUNTOS ECONÓMICOS, NACIONES UNIDAS. *El progreso rural a través de las cooperativas*. N°. de venta: 1954. II. B. 2; 133 págs. 1953.

FAO. *El capital rotatorio en las sociedades cooperativas*. Cuaderno de Fomento N°. 15; 17 págs. 1955.

————————. *El ahorro, el crédito y la comercialización cooperativos en los países menos desarrollados económicamente*. Cuaderno de Fomento N°. 34; 69 págs. 1954.

FAUQUET, G. *The Co-operative Sector*, traducción de L. Purcell, Weaver. Co-operative Union, Manchester; 132 págs. 1951.

GORST, P. G. *Queensland Marketing Boards and their Co-operative Agents*. Horace Plunkett Foundation, Londres, 40 págs. 1953.

GOVERNMENT OF TANGANYIKA, DEPARTMENT OF CO-OPERATIVE DEVELOPMENT. *A Guide for Primary Produce-marketing Co-operative Societies*. Crown Agents, Londres; 75 págs. 1952.

HORACE PLUNKETT FOUNDATION. *Year Book of Agricultural Co-operation*. Blackwell, Oxford, 389 págs. 1955, y anuarios anteriores.

KNAPP, JOSEPH G. *A Co-operative Marketing Manual*. North Carolina Agricultural Experiment Station, 80 págs. 1930.

KULKARNI, K. R. *Agricultural Marketing in India, with Special Attention to the Co-operative Marketing of Agricultural Produce in India*. Co-operators' Book Depot, Bombay, 511 págs.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Introducción a la práctica cooperativa*. Estudios y Documentos, Nueva Serie, N°. 32; 56 págs. 1952.

SECRETARÍA DE AGRICULTURA DE LOS E. U. A., *Year Book of Agri-*

culture, 1954: Marketing. (Wáshington). U. S. Government Printing Office, 506 págs.

SURRIDGE, B. J. y DIGBY, M. A. *Manual of Co-operative Law and Practice.* Heffer Cambridge, 188 págs., 1948.

WARD FETROW, W. y ELSWORTH, R. M. "Agricultural Co-operation in the United States". Secretaría de Agricultura de los E. U. A. *Farmer Co-operative Service. Bulletin* N°. 54; 214 págs. 1947.

LIBRERIAS Y AGENTES DE VENTAS DE LA FAO

Alemania, Rep. Fed. de	Alexander Horn Internationale Buchhandlung, Spiegelgasse 9, Postfach 3340, Wiesbaden
Antillas Holandesas	Boekhandel St Augustinus, Abraham de Veerstraat 12, Willemstad, Curaçao
Arabia Saudita	University Bookshop, Airport Road, P.O. Box 394, Riyadh
Argentina	Editorial Hemisferio Sur S.R.L., Librería Agropecuaria, Pasteur 743, Buenos Aires
Australia	Hunter Publications, 58A Gipps Street, Collingwood, Vic. 3066, The Assistant Director, Sales and Distribution, Australian Government Publishing Service, P.O. Box 84, Canberra, A.C.T. 2600, and Australian Government Publications and Inquiry Centres in Canberra, Melbourne, Sydney, Perth, Adelaide and Hobart
Austria	Gerold & Co., Buchhandlung und Verlag, Graben 31, 1011 Viena
Bangladesh	Agricultural Development Agencies in Bangladesh, P.O. Box 5045, Dacca 5
Barbados	Cloister Bookstore Ltd., Hincks Street, Bridgetown.
Bélgica	Service des publications de la FAO, M.J. De Lannoy, rue du Trône 112, 1050 Bruselas CCP 000-0808993-13.
Bolivia	Los Amigos del Libro, Perú 3712, Casilla 450, Cochabamba, Mercado 1315 La Paz, René Moreno 26, Santa Cruz; Junin esq. 6 de Octubre, Oruro
Brasil	Livraria Mestre Jou, Rua Guaipá 518, Sao Paulo 10, Rua Senador Dantas 19-S205 206, Rio de Janeiro.
Brunei	MPH Distributors Sdn. Bhd., 71/77 Stamford Road, Singapur 6 (Singapur)
Canadá	Renouf Publishing Co Ltd, 2182 Catherine St West, Montreal, Que H3H 1M7
Colombia	Litexsa Colombiana Ltda., Calle 55, N° 16-44, Apartado Aéreo 51340, Bogotá
Corea, Rep. de	The Eul-Yoo Publishing Co. Ltd., 5 2-Ka, Chong-ro, Seúl.
Costa Rica	Librería, Imprenta y Litografía Lehmann S.A., Apartado 10011, San José
Cuba	Instituto del Libro, Calle 19 y 10, N° 1002, Vedado
Chile	Biblioteca, FAO Oficina Regional para América Latina, Av. Providencia 871, Casilla 10095, Santiago.
China	China National Publications Import Corporation, P.O. Box 88, Pequín
Chipre	MAM, P.O. Box 1722, Nicosia.
Dinamarca	Ejnar Munksgaard, Norregade 6, Copenhague S
Ecuador	Su Librería Cía. Ltda., García Moreno 1172, Apartado 2556, Quito
El Salvador	Librería Cultural Salvadoreña S.A., Avenida Morazan 113, Apartado Postal 2296, San Salvador.
España	Mundi Prensa Libros S.A., Castelló 37, Madrid-1; Librería Agrícola, Fernando VI 2, Madrid-4.
Estados Unidos de América	UNPUB, 345 Park Avenue South, Nueva York, N.Y. 10010, dirección postal P.O. Box 433, Murray Hill Station, Nueva York, N.Y. 10016
Filipinas	The Modern Book Company, 928 Rizal Avenue, Manila.
Finlandia	Akateeminen Kirjakauppa, 1 Keskuskatu, Helsinki.
Francia	Editions A. Pedone, 13 rue Soufflot, 75005 Paris.
Ghana	Fides Enterprises, P.O. Box 1628, Accra.
Grecia	« Eleftheroudakis », 4 Nikis Street, Atenas.
Guatemala	Distribuciones Culturales y Técnicas « Artemis », Quinta Avenida 12-11, Zona 1, Guatemala.
Guyana	Guyana National Trading Corporation Ltd., 45-47 Water Street, Georgetown
Haití	Max Bouchereau, Librairie « A la Caravelle », B.P. 111B, Puerto Príncipe
Honduras	Editorial Nuevo Continente S. de R.L., Avenida Cervantes 1230-A, Apartado Postal 380, Tegucigalpa.
Hong Kong	Swindon Book Co., 13-15 Lock Road, Kowloon.
India	Oxford Book and Stationery Co., Scindia House, Nueva Delhi; 17 Park Street, Calcuta.
Indonesia	P.T. Gunung Agung, 6 Kwitang, Yakarta.
Irak	National House for Publishing, Distributing and Advertising, Rashid Street, Bagdad.
Irán	Iran Book Co. Ltd., 127 Nadershah Avenue, P.O. Box 14-1532, Teherán; Economist Tehran, 99 Sevom Esfand Avenue, Teherán (subagente).
Irlanda	The Controller, Stationery Office, Dublin.
Islandia	Snaebjörn Jónsson and Co. h.f., Hafnarstraeti 9, P.O. Box 1131, Reykjavik.
Israel	Emanuel Brown, P.O. Box 4101, 35 Allenby Road and Nachlat Benyamin Street, Tel Aviv; 9 Shlomzion Hamalka Street, Jerusalén.
Italia	Sección de Distribución y Ventas, FAO, Via delle Terme di Caracalla, 00100 Roma; Libreria Scientifica Dott. L. De Biasio « Aeiou », Via Meravigli 16, 20123 Milán; Libreria Commissionaria Sansoni « Licosa », Via Lamarmora 45, C.P. 552, 50121 Florencia.

LIBRERIAS Y AGENTES DE VENTAS DE LA FAO

Jamaica	Teachers Book Centre Ltd., 96 Church Street, Kingston.
Japón	Maruzen Company Ltd., P.O. Box 5050, Tokio Central 100-31.
Kenya	Text Book Centre Ltd., P.O Box 47540, Nairobi.
Kuwait	Saeed & Samir Bookstore Co. Ltd., P.O. Box 5445, Kuwait.
Líbano	Dar Al-Maaref Liban S.A.L., place Riad El-Solh, B.P. 2320, Beirut.
Luxemburgo	Service des publications de la FAO, M.J. De Lannoy, rue du Trône 112, 1050 Bruselas (Bélgica).
Malasia	MPH Distributors Sdn. Bhd., 9A Jalan 14/20, Section 14, Petaling, Jaya.
Marruecos	Librairie « Aux Belles Images », 281 avenue Mohammed V, Rabat.
Mauricio	Nalanda Company Limited, 30 Bourbon Street, Port-Louis.
México	Dilitsa, Puebla 182-D, Apartado 24-448, México 7, D.F.
Nicaragua	Incusa-Culturama, Camino de Oriente, Apartado C105, Managua.
Nigeria	University Bookshop (Nigeria) Ltd., Universidad de Ibadán, Ibadán.
Noruega	Johan Grundt Tanum Bokhandel, Karl Johansgt. GT 41-43, Oslo 1.
Nueva Zelandia	Government Printing Office: Government Bookshops at Rutland Street, P.O. Box 5344, Auckland; Mulgrave Street, Private Bag, Wellington; 130 Oxford Terrace, P.O. Box 1721, Christchurch; Princes Street, P.O. Box 1104, Dunedin; Alma Street, P.O. Box 857, Hamilton.
Países Bajos	N.V. Martinus Nijhoff, Lange Voorhout 9, La Haya.
Pakistán	Mirza Book Agency, 65 The Mall, Lahore 3.
Panamá	Distribuidora Lewis S.A., Edificio Dorasol, Calle 25 y Avenida Balboa, Apartado 1634, Panamá 1.
Perú	Librería Distribuidora Santa Rosa, Jirón Apurimac 375, Lima.
Polonia	Ars Polona-Ruch, Krakowskie Przedmiescie 7, Varsovia.
Portugal	Livraria Bertrand, S.A.R.L., Apartado 37, Amadora; Livraria Portugal, Dias y Andrade Ltda., Apartado 2681, Rua do Carmo 70-74, Lisboa-2; Edicòes ITAU, Avda. República 46A c/v-E, Lisboa-1.
Reino Unido	Her Majesty's Stationery Office, 49 High Holborn, Londres WC1V 6HB (sólo llamadas telefónicas); P.O Box 569, Londres SE1 9NH (pedidos comerciales por correo y zona Londres); 13a Castle Street, Edinburgh EH2 3AR; 41 The Hayes, Cardiff CF1 1JW; Brazennose Street, Manchester M60 8AS; Southey House, Wine Street, Bristol BS1 2BQ; 258 Broad Street, Birmingham B1 2HE; 80 Chichester Street, Belfast BT1 4JY.
Rep. Dominicana	Fundación Dominicana de Desarrollo, Casa de las Gárgolas, Mercedes 4, Santo Domingo.
Rumania	Ilexim, Calea Grivitei N° 64-66, B.P. 2001, Bucarest.
Senegal	Librairie Africa, 58 Av. Georges Pompidou, B.P. 1240, Dakar.
Singapur	MPH Distributors Sdn. Bhd., 71/77 Stamford Road, Singapur 6.
Somalia	« Samater's », P.O. Box 936, Mogadishu.
Sri Lanka	M.D. Gunasena and Co. Ltd., 217 Norris Road, Colombo 11.
Suecia	C.E. Fritzes Kungl. Hovbokhandel, Fredsgatan 2, 103 27 Estocolmo 16.
Suiza	Librairie Payot S.A., Lausanne et Genève; Buchhandlung und Antiquariat, Heinimann & Co., Kirchgasse 17, 8001 Zurich.
Surinam	VACO nv in Surinam, P.O. Box 1841, Domineenstraat 26/32, Paramaribo.
Tailandia	Suksapan Panit, Mansion 9, Rajadamnern Avenue, Bangkok.
Tanzania	Dar es-Salaam Bookshop, P.O. Box 9030, Dar es-Salaam.
Togo	Librairie du Bon Pasteur, B.P. 1164, Lomé.
Trinidad y Tabago	The Book Shop, 111 Frederik Street, Port of Spain.
Turquía	Güven Bookstores, Güven Bldg., P.O. Box 145, Müdafaa Cad. 12/5, Kizilay-Ankara; Güven Ari Bookstores, Ankara Cad. N° 45, Cagaloglu-Istambul; Güven Bookstore, S.S.K. Konak Tesisleri P-18, Konak-Izmir.
Uruguay	Juan Angel Peri, Alzaibar 1328, Casilla de Correos 1755, Montevideo.
Venezuela	Blume Distribuidora S.A., Av. Rómulo Gallegos esq. 2a. Avenida, Centro Residencial « Los Almendros », Torre 3, Mezzanina, Ofc. 6, Urbanización Montecristo, Caracas.
Yugoslavia	Jugoslovenska Knjiga, Terazije 27/11, Belgrado; Cankarjeva Zalozba, P.O. Box 201-IV, Ljubljana; Prosveta Terazije 16, P.O. Box 555, 11001 Belgrado.
Otros países	Los pedidos procedentes de países en donde aún no han sido designados agentes distribuidores pueden hacerse directamente a la Sección de Distribución y Ventas, FAO, Via delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia.

P-62

Sagraf - Napoli

ISBN 92-5-300477-0